



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Ammatillinen osaaminen avain menestykseen

Case: Tilitoimisto X Oy

Tsernova, Anna



LAUREA Laurea-ammattikorkeakoulu
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Ammatillinen osaaminen avain menestykseen Case: Tilitoimisto X Oy

Tsernova Anna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Tsernova Anna

Ammatillinen osaaminen avain menestykseen. Case: Tilitoimisto X Oy

Vuosi 2016

Sivumäärä 53

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tilitoimisto X Oy:n henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä tarkastamalla yrityksessä käytettäviä kehittämismenetelmiä, jotka jaettiin karkeasti kolmeen ryhmään: johdon ja esimiestasolla toteuttavat henkilöstön kehittämismenetelmät, työyhteisön tasolla toteuttavat sekä yksilötasolla toteuttavat menetelmät. Tässä työssä keskityttiin erityisesti kahteen ensimmäiseen ryhmään, jotka käsittelevät johdon ja esimies- sekä työyhteisön tasolla toteuttavia kehittämismenetelmiä. Lisäksi työssä pohdittiin, miksi taloushallinnon ammatillisen täytyy ylipäättään kehittää ammatillista osaamistaan. Tarkasteltiin tärkeimpiä syitä taloushallintoalan muutokseen, ja siitä johtuvia alalla työskenteleville asetettuja haasteita. Tutkimuksessa on selvitetty, miten henkilöstö suhtautuu yrityksen johtamiseen ja esimiestyöhön, kollegoiden keskeiseen yhteistyöhön sekä taloushallinnon ammattilaisten työhön ja koko alaan ylipäättään. Työn tarkoituksena oli myös tutkimuksen perusteella tehdä toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia, jotka auttavat edistämään tutkittavan yrityksen henkilöstön ammatillista osaamista.

Nykypäivänä työelämä on jatkuvassa muutoksessa, mikä vaikuttaa myös taloushallinto- ja tilitoimistoalaan. Pysyäkseen ajan tasalla taloushallinnon ammattilaisilta edellytetään jatkuvaa ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. Globaalit megatrendit kuten tietotekniikan nopea kehitys ja kansainvälistyvä liiketoiminta, jatkuvat lainsäädännön uudistukset sekä konsultointipalvelujen ja asiakaspalvelujen merkityksen nousu muuttavat myös taloushallintoalalla työskentelevien työnkuvia ja työtehtäviä. Alalla työskentelevät joutuvat päivittämään ammatillista osaamistaan. Muutokset sekä asettavat uusia haasteita että antavat mahdollisuuksia kehittyä omassa työssään.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu ammatillista osaamista, osaamisen johtamista ja henkilöstön kehittämistä sekä globaaleja trendejä kuten sähköistymistä, kansainväistymistä, lainsäädännön muutoksia ja asiakaskeskeisyyttä käsittelevästä kirjallisuudesta. Itse tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa yhdeksi tapaukseksi katsotaan tilitoimisto X Oy:n henkilöstöä. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua sekä täydentävänä menetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia. Lisäksi ennen haastatteluja, tilitoimiston työntekijät vastasivat kyselylomakkeeseen, jonka avulla kartoitettiin tutkittavien perustietoja kuten koulutus- ja kokemustaustojaan sekä heidän kehittämistarpeitaan ja mahdollisuuksiaan. Haastatteluissa on selvitetty henkilöstön näkemyksiä taloushallintoalan muutoksesta, yrityksen kehittämisstrategiasta, johtamisesta ja esimiestyöstä, henkilöstön yhteistoiminnasta sekä on pyydetty ottamaan kantaa osaamisen kehittämiseen liittyviin asioihin. Lisäksi haastattelun aikana jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus ilmaista aiheeseen liittyvät henkilökohtaiset ajatuksensa.

Yrityksen henkilöstö on asiantuntevia taloushallinnon ammattilaisia, joilla on valtavasti kokemusta alalta. Tutkimuksen mukaan yritys pyrkii siihen, että henkilöstö kehittää ammatillista osaamistaan. Toisaalta tutkimuksen perusteella selvisi, että henkilöstöosaamisen kehittämisessä onkin parantamisen varaa kuten yrityksen strategiassa, yhteistyössä ja tiedonkulussa. Työssä on esitetty joitkin kehittämisehdotuksia näiden asioiden parantamiseksi.

Asiasanat: tilitoimisto, ammatillinen osaaminen, ammatillinen kehittäminen, oppiminen

Tsernova Anna

Professional knowledge is the key to success: a case study of Accounting Firm X

Year 2016

Pages

53

The objective of this thesis project was to study professional development methods using by Accounting firm X by dividing them roughly into three categories: methods that are implemented on a managerial and supervisory level, methods that are implemented on a work community level and aimed to improve cooperation in the workplace, and methods that are implemented on an individual level, mostly meaning self-development and self-study. In this thesis the study is mainly focused on the first two methods, because they are most relevant ones from the perspective of the objective of the study.

The theoretical framework of the study consists of literature on professional development, professional growth and staff development as well as literature on global trends that have an influence on the accounting industry, such as technology development, globalisation, customer-oriented services and current changes in accounting legislation. In addition, the changes in the accounting industry driven by global trends and as a consequences the challenges in accounting professionals' jobs are analysed in the theoretical part of the thesis.

The study was carried out as a qualitative case study. The focus interview was used as the main research method. Before conducting interviews all employees were asked to fill in a questionnaire about their education and work experience to find out the background information of interviewees. During the interviews the opinions of employees on the current professional development methods, knowledge management, leadership, work community, cooperation and main changes taking place in the accounting industry and their impact on an accounting professional's job description were discussed. Also employees had a chance to speak freely about the issues related to the studied topic that concerned them. One supervisor and all employees of Accounting firm X participated in the interviews, which in turn added more reliability to the research. As an additional research method, participatory observation was used as the author of the thesis had been an intern at Accounting firm X for five months and thus had a chance to follow the company's everyday activity from the inside.

As a result of this study it was found that Accounting firm X has professional staff with decades of experience in accounting, who are moreover willing to improve their professional skills further. The management of the firm encourages the staff to participate regularly in training programs to improve their professional skills. According to the employees, the main obstacle for knowledge development is the constant lack of time. As secondary obstacles keeping employees from improving their knowledge a lack of information flow and lack of cooperation between co-workers were mentioned. This thesis report presents several recommendations for improvement that the management of Accounting firm X could take into consideration to develop the professional knowledge of its employees.

Keywords: accounting firm, professional knowledge, professional development, learning

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Ala muuttuu - työ muuttuu.....	7
2.1	Kirjanpidon siirto sähköiseen muotoon.....	8
2.2	Kansainvälistyminen.....	9
2.3	Kirjanpitolainsäädännön jatkuva muutos	10
2.4	Asiakaskas palvelun merkitys kasvussa.....	10
3	Osaaminen kaiken perustana	12
3.1	Osaamisen kehittäminen strategian pohjalta	13
3.2	Kehittäminen tapahtuu eri tasoilla	16
3.3	Johdon ja esimiesten rooli osaamisen kehittämisessä	18
3.3.1	Osaamiskartoitukset	21
3.3.2	Kehityskeskustelut	23
3.3.3	Perehdyttäminen	25
3.3.4	Koulutukset.....	26
3.3.5	Muut keinot ja menetelmät.....	27
3.4	Henkilöstön yhteistyö osaamisen edistäjänä	28
3.5	Itsensä kehittäminen.....	31
4	Tapaustutkimuksen kohteena Tilitoimisto X Oy.....	32
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät	32
4.2	Tilitoimiston henkilöstö.....	34
4.3	Osaamisen kehittäminen Tilitoimisto X Oy:ssä.....	36
4.3.1	Strategia ja oppiminen	37
4.3.2	Kehityskeskustelut	38
4.3.3	Koulutukset.....	40
4.3.4	Esimiestyö	41
4.3.5	Yhteistyö ja kehittämismenetelmät.....	43
4.3.6	Kehittämismenetelmät sekä kehittämistarpeet	45
4.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	45
5	Yhteenveto	48
	Lähteet.....	51
	Kuviot	53

1 Johdanto

Nykymaailman työelämässä pärjätäkseen täytyy hallita monia tietoja ja taitoja, mutta kaikin tärkein asia on se, että osaa muuttua jatkuvasti muuttuvan maailman kanssa. Ne, jotka pystyvät muuttua, kehittyä ja oppia nopeasti ovat tulevaisuuden osaamispääoman perusta ja tulevan menestyksen takaajia. Myös yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja siksi myös työntekijöiden joustavuutta sellaisten asioiden kuten työaikojen, työpaikkojen ja työliikkuvuuden suhteen arvostetaan yhä enemmän. Toimintaympäristön muutos vaikuttaa yritysten tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Muutoksen ajureina toimivat globaalit trendit. Markkinoilla tapahtuvat muutokset kuten kotimaisen kilpailuareenan kansainvälistyminen, markkinoiden voimakas polarisoituminen, muutokset ja kasvavat vaatimukset asiakkaiden tarpeissa sekä työvoiman rakenteen muutokset asettavat yritysten toiminnalle paljon haasteita, mutta samalla tuovat mukanaan lisää mahdollisuuksia. Julkisen vallan toimenpiteitä, ja niistä johtuvat muutokset kuten lainsäädännön muutokset, joihin vaikuttavat myös kansainväliset lait ja asetukset sekä verotuksen kiristyminen vaikuttavat yritysten liiketoimintaan ja sitä kautta myös jokaisen ihmisen elämään ja koko kansantalouteen. Myös teknologian kehitys vaikuttaa yritysten osaamistarpeisiin sekä tietotekniikan käytön lisääntyminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden arkeen, sillä nykypäivänä esimerkiksi sähköisen kaupankäynti, pilvipalvelut ja sähköinen taloushallinto ovat osa monen yrityksen toiminnan arkea. (Keskuskauppakamari 2012.)

Yritysten toimintaympäristössä ja työmarkkinoilla tapahtuvat muutokset luovat paineita osaamisen ylläpitämiselle ja kehittämiseksi kaikilla aloilla mukaan lukien taloushallintoalan. Kaikki nämä muutokset edellyttävät taloushallinnon ammattilaisilta nykyistä enemmän osaamista erilaisilta osa-alueilta, sillä muun muassa tietoteknillinen osaaminen, kansainvälisyysosaaminen, asiakaspalveluosaaminen ja liiketoimintaosaaminen ovat nykyään osa taloushallinnon ammattilaisen arkea eli henkilöstön osaamisen kehittäminen on välttämätön yrityksen tulevaisuuden kannalta. Jotta tämä kehitys olisi mahdollinen, täytyy johdon luoda sellainen ilmapiiri, joka tukee ja kannustaa henkilöstöä tulla mukaan muutokseen ja toiminnan kehittämiseen. (Keskuskauppakamari 2012.) Yrityksen johdon vastuulla on myös edistää ja yhtä lailla osallistua suoraan henkilöstön kehittämisprosessiin. Tämä tarkoittaa, että työpaikalla tarvitaan enemmän keinoja ja menetelmiä, joiden avulla henkilöstön ammattitaidon kehittäminen olisi mahdollista.

Tämä opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella yhden taloushallintopalveluita tarjoavan yrityksen nimittäin tilitoimiston henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä. Työ on rakennettu niin, että ensin perehdytään työn aiheeseen liittyvään teoriaan ja sen jälkeen tilitoimiston tutkimustuloksiin ja niiden analysointiin. Luvussa kaksi perehdytään siihen, miksi taloushallinnon ammattilaisen pitää kehittää omaa ammatillista osaamistaan ylipäätään käymällä läpi

taloushallinnon alan muutoksen takana olevat ajurit kuten globalisaatio ja kansainvälistyminen, taloushallintopalveluiden sähköistyminen, kirjanpitolainsäädännön muutokset ja työntekijöiden toimintatavoissa kuten asiakaspalvelussa tapahtuvat muutokset, sekä niistä johtuva taloushallinnon ammattilaisen työnkuvan muuttuminen. Luvussa kolme perehdytään muun muassa seuraaviin käsitteisiin kuten ammatillinen osaaminen, henkilöstön osaaminen, yrityksen osaamispääoma, osaamisen johtaminen, työyhteisö ja yhteistoiminta. Lisäksi tarkastellaan henkilöstön erilaisia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmiä, jotka lähestytään kolmelta eri tasolta: johdon ja esimiestasolla toteuttavat henkilöstön osaamista edistävät menetelmät, työyhteisön tasolla toteuttavat menetelmät sekä yksiötason toteuttavat menetelmät. Tässä työssä keskitytään suuremmaksi osaksi kahteen ensimmäiseen ryhmään, koska ne ovat tämän työn tavoitteiden kannalta tärkeimpiä. Luvussa neljä esitetään tutkimustulokset, jotka analysoidaan ja samalla sovelletaan edellisissä luvuissa käytyyn teoriaan sekä tehdään päätelmiä ja tarjotaan toimeksiantajalle kehitysehdotuksia. Työ loppuu yhteenvetoon, jossa kiteytetään käyty läpi teoria, tutkimustulokset ja johtopäätökset.

2 Ala muuttuu - työ muuttuu

Globaalit trendit vaikuttavat taloushallinnon alalla työskentelevien yritysten mukaan lukien tilitoimistojen toimintaan, ja samalla tilitoimistoissa työskentelevien toimenkuviin asettamalla sekä johdolle että työntekijöille uudet haasteet, joiden ylittämiseksi tarvitaan entistä enemmän luovuutta ja sitoutuneisuutta sekä johdolta että henkilöstöltä. Ala muuttuu jatkuvasti, siksi teknologian kehityksen, markkinoiden kansainvälistymisen ja kirjanpitolainsäädännön aiheuttamat muutokset sekä asiakaskeskeisyyden korostuminen edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa toiminnan kehittämistä, mikä tarkoittaa myös henkilöstön osaamisen kehittämistä. Yritysten menestys riippuu hyvin pitkälti siitä, kuinka hyvin yritykset pystyvät sopeutumaan uusiin olosuhteisiin ja kuinka nopeasti pystyvät uudistamaan omaa osaamista, mikä puolestaan vaatii tulevaisuuden tarpeiden tunnistamista hyvissä ajoin. Asiantuntijapalveluita tarjoavilla yrityksillä, joiden joukkoon tilitoimistotkin kuuluvat, koko toiminta rakentuu henkilöstön ammatilliseen osaamiseen varaan, ja ainoa vaihtoehto säilyttää kilpailukykyänsä on pitää huolta henkilöstön osaamispääomasta kehittämällä ja uudistamalla sitä koko ajan.

Alla globaalit trendit ovat jaettu neljään ryhmään: sähköistäminen, kansainvälistyminen, kirjanpitolainsäädäntö ja asiakaspalvelu. Jokaisen trendin pääpiirteet ja sen vaikutus taloushallinnon alaan sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen käsitellään erillisessä alaluvussa. Vaikka kaikkia trendejä käsitellään erillisinä ilmiöinä, on selvää, että loppujen lopuksi ne kaikki ovat sidoksissa toisiinsa.

2.1 Kirjanpidon siirto sähköiseen muotoon

Taloushallinnon ammattilaisilta vaaditaan erinomaista tietoteknistä, ja erityisesti erilaisiin kirjanpito-ohjelmistoihin liittyvää, osaamista. Tietotekniikan kehitys on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka ovat muovanneet taloushallinnon käytänteitä viime vuosien ajan. Tietotekniikalla on erityisen suuri vaikutus taloushallintoon ja tällöin myös taloushallinnon alalla työskenteleisiin, sillä nykypäivänä taloushallintopalvelut ovat riippuvaisia tietotekniikasta, koska nykyisten taloushallintopalveluiden liiketoimintamalli rakentuu lähes kokonaan tietotekniikan varaan. Teknologian kehitys on edennyt suurin hyppäyksin, ja sen käyttöönotto mahdollistaa tehdä työtä uudella eri tavalla, joka on paljon nopeampi ja tehokkaampi. Samalla kuitenkin tämä ilmiö tuottaa myös haasteita ja vaikeuksia alalla työskenteleville, sillä uusia asioita pitää oppia ja muutoksiin pitää sopeutua yhtä nopeasti. Tietotekniikan käyttö kehittää taloushallintoalaa, mutta samalla se muuttaa taloushallintoammattilaisten toimenkuvia, mikä vuorostaan asettaa heille uudet ammattitaitovaatimukset. (Granlund & Malmi 2004, 13-14, 26)

Luonnollisesti sähköinen taloushallinto tarjoaa suuria etuja verrattuna perinteiseen paperisiin prosesseihin. Sähköisen taloushallinnon lähtökohtana on se, että kaikki tehdään vain ja ainoastaan sähköisin toimenpitein kuten vastaanotetaan, tarkastetaan, hyväksytään ja maksetaan ostolaskuja, lähetetään myyntilaskuja sekä raportoidaan asiakkaille. Koska kaikki tiedot ovat hyödynnettävissä sähköisesti erilaisissa raportointitarpeita varten, sen ehdottomia hyötyjä ovat tehokkuus ja nopeus. Samalla se parantaa koko kirjanpito toiminnan laatua ja vähentää virheiden määrää. Tiedotekniikan lisääntyneen käytön ansiosta myös esimerkiksi arkistointitilan tarve vähenee olennaisesti, mikä myös tarkoittaa sitä, että se on myös ekologinen ratkaisu verrattuna paperiseen kirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2008, 27-28, 167). Viime vuosien aikana myös taloushallinnon alalla yleistyneet pilvipalvelut mahdollistavat entistä helpomman pääsyn kirjanpitoaineistoon sekä sen käsittelyn, siirron ja arkisoinnin. Kaikki tämä kehitys on tehnyt taloushallinnon ammattilaisen työstä entistä vähemmän aika- ja paikkasidonnaisen.

Kiistämättä tietotekniikan nopea kehitys muovaa taloushallinnon ammattilaisten työnkuvaa sellaiseen suuntaan, että tulevaisuudessa osa tehtävistä, jotka nyt tekevät ihmiset, tehdään kokonaan tai lähes kokonaan tietokoneiden avulla, sillä tietokoneet suorittavat tehtäviä ihmisiä nopeammin ja tarkemmin. Tämä vuorostaan tarkoittaa, että tulevaisuudessa osa työtehtävistä kuten taloushallinnon ammattilaisten suorittamat toistuvat rutiinitehtävät häviävät miltei kokonaan. Ne pystytään korvaamaan tietokoneilla eikä ihmisen osallistumista siihen prosessiin enää juurikaan tarvita. Kuitenkin väite siitä, että tietotekniikan kehityksen myötä taloushallinnon työt ja niiden mukana myös monet alan ammatit häviävät tulevaisuudessa pitää paikkansa vain osittain, sillä on olemassa työtehtäviä, jotka eivät ole niin helposti korvattavissa tietotekniikalla kuten esimerkiksi strategista ja liiketoiminta-ajattelua tai muuta vastaavaa asiantuntija-ajattelua vaativat työtehtävät. On ilmeistä, että taloushallinnon ammattilaisten työnkuva muuttuu jatkossa enemmän konsultatiivisempaan työotteeseen, jolloin kom-

munikointi asiakkaan kanssa sekä hänen neuvominen ja auttaminen erilaisissa ongelmatilanteissa astuvat etusijalle. (Kauhanen 2014.)

2.2 Kansainvälistyminen

Globaalistuminen ja kansainvälistyminen vaikuttaa entistä voimakkaammin yritysten toimintaan, koska nykyään kotimaiset markkinat ovat avoinna koko maailmalle, ja päinvastoin yritykset voivat toimia kotimaisten markkinoiden lisäksi myös kansainvälisillä markkinoilla tai miksei pelkästään ulkomailla. Yritysten väistä kilpailua käydään yhä kovemmin, ja vain kotimarkkinoilla toimiminen turvaa yhä harvemman yrityksen menestyksen. Viime aikoina kansainvälistä toimintaa harjoittavien kotimaisten yritysten määrä on kasvanut monenkertaisesti. Yhä useampi yritys toimii samaan aikaan sekä kotimarkkinoilla että ulkomaan markkinoilla, näiden yritysten asiakassuhteet ja kumppanuusverkostot saattavat ulottua kotimaan rajojen ulkopuolelle maailman eri kolkkiin (Viitala 2013b, 109.)

Kansainvälistyminen vaikuttaa myös sellaisiin yrityksiin, jotka eivät käytännössä harjoittaa kansainvälistä toimintaa, mutta samalla joutuvat tekemään yhteistyötä niiden yritysten, joilla on kansainvälinen toiminta. Yritykset voivat siis kansainvälistyä, vaikka ne eivät harjoittaisikaan kansainvälistä markkinointia ja myyntiä (Viitala 2013b, 109). Tämä on tyypillinen esimerkki kansainvälistymisestä tilitoimistoalalla, jolloin itse tilitoimisto ei harjoita kansainvälistä toimintaa, mutta tilitoimiston asiakas toimii myös kansainvälisillä markkinoilla. Silloin tilitoimistokin on osallinen asiakkaan kansainväliseen toimintaan eli globalisaation ja kansainvälistyminen vaikuttavat tilitoimistonkin toimintaan.

Liiketoiminnan ja yritysten toimintaympäristön kansainvälistyminen vaikuttaa kieltämättä myös työntekijöiden osaamistarpeisiin. Mitä enemmän kansainvälistä toimintaa yritys harjoittaa, sitä enemmän kansainvälistä osaamista kuten kielitaitoa ja kulttuuriosaamista tarvitaan, joten yritykset pyrkivät kehittämään henkilöstön kansainvälistä osaamista. Myös uuden työntekijän valintaan vaikuttaa koulutuksen ja työkokemuksen lisäksi kielitaito. Nykypäivänä kielitaitoa ei pidetä enää erityistaitona, vaan sen pikemminkin katsotaan olevan osa työntekijän ammattitaitoa. Globalisaatio ja kansainvälistyminen ovat muuttaneet työelämää, kansainvälistyvät kumppanuus- ja asiakassuhteet ovat osa sitä muutosta, ja siksi kielitaidosta on tullut työelämän arkipäivää, ja tämän takia myös yritysten kielitaitotarve on selvästi nousussa. Useimmiten työntekijät joutuvat käyttämään työssään useampaa kieltä, mikä puolestaan heijastuu henkilöstön kielitaitotarpeisiin, sillä kielitaitoinen henkilöstö helpottaa ja jossain tapauksissa jopa mahdollistaa yritysten laajempien kumppanuus- ja asiakkuusverkostojen rakentamisen. (EK 2010.)

Taloushallinnon alalla kansainvälistyminen näkyy myös kirjanpitonormiston ja laatimisperusteiden kansainvälistymisessä. Kansainväliset standardit muuttavat suomalaista kirjanpitokäytäntöä. Yhä enemmän yrityksiä laativat tilinpäätöksiään ja raportoivat kansainvälisen käytännön mukaisesti. Organisaatioiden raportointiperusteiden laadinnan yhtenäistämiseen on pyritty muun muassa sen takia, että eri maissa toimivien yritysten raportit ovat keskenään vertailukelpoisia, mikä vuorostaan helpottaa niiden yhteistyötä huomattavasti.

2.3 Kirjanpitolainsäädännön jatkuva muutos

Taloushallinnon sähköistymisen ja toimintaympäristön kansainvälistymisen ohessa myös lainsäädäntöön tulevat muutokset kuten esimerkiksi kirjanpitolain, verotukseen ja työoikeuteen liittyvät muutokset ovat hyvin oleellisia taloushallinnon ammattilaisten työn kannalta. Kirjanpitolainsäädäntö muuttuu jatkuvasti, siksi taloushallinnon ammattilaistenkin täytyy päivittää osaamistaan. Ajantasaisen lainsäädännön tuntemus tarkoittaa sitä, että kirjanpitäjä, paljankalaskija tai muu taloushallinnon ammattilainen tekee työtään ammattitaidolla. Tämä kuitenkin vaatii taloushallinnon ammattilaisilta lakimuutosten jatkuvaa seurantaa. Tämä onnistuu esimerkiksi osallistumalla ammattitaitoa kehittäviin koulutuksiin ja lukemalla alan kirjallisuutta.

Viimeiset kirjanpitolainsäädännön uudistukset astuivatkin voimaan vuoden 2016 alusta. Lakimuutokset koskevat muun muassa osakeyhtiöistä ja niiden toimintakertomusten sekä konsernitilinpäätöksen laatimisvelvollisuutta. Vuoden 2016 alussa voimaan tulleet muutokset koskevat myös pieniä ja mikroyrityksiä, nimittäin niiden tilinpäätöksiä ja laatimisperiaatteita. Niissä ohjeistetaan myös erikokoisten yritysten tilinpäätöksissä annettavista tiedoista. (Suomentilintarkastajat 2015.)

2.4 Asiakaskas palvelun merkitys kasvussa

Nykyään asiakaskeinen palvelu korostuu entistä enemmän, koska hyvä asiakas palvelu tuo yritykselle lisäarvoa ja samalla kilpailuetua muiden samoja palveluja tarjoavien yritysten nähden. Yhä useammin yrityksen pyrkivät ottamaan huomioon asiakasnäkökulman, tehdäkseen toiminnastaan asiakaskeisempää. Asiakaskeisyys lähtee siinä, että yritys osaa kuunnella asiakasta ja sen seurauksena tuottaa sellaisia palveluita, joita asiakkaat haluavat. (Österberg 2014, 145-146.) Hyvä tapa kehittää asiakaskeisyyttä on tutkia asiakastytyvyyttä, jotta tietää mihin suuntaan täytyy kehittyä. Asiakastytyvyyisyys kasvaa kun tietää, mitä asiakas palvelusta odottaa ja toivoo.

Jotta asiakaskeskeinen ajattelu toimii yrityksen toiminnassa mahdollisimman hyvin, tulee se juurruttaa koskemaan koko organisaatiota eli asiakastyytyväisyyden kasvu alkaa näkyä heti, kun koko yritys alkaa toimia asiakaslähtöisesti. Asiakaskeskeisen toiminnan ideaalitilanteessa asiakkaan tarpeet pitää osata ennustaa jopa ennen asiakasta, mikä asettaa suuria vaatimuksia asiakkaan toimialan ja toimintaympäristön tuntemiselle. Ilman aitoa halua oppia ja kehittää omia toimintojaan siihen suuntaan tavoite asiakaskeskeisyydestä ei toteudu, ja siksi on tärkeää, että oppimisprosessiin osallistuu organisaation koko henkilöstö. Tämä puolestaan vaatii jokaiselta yrityksen työntekijältä riittävästi ammattitaitoa, kykyä hahmottaa kokonaisuus ja oma osuutensa siinä sekä yrityksen johdolta toimivaa strategiaa ja sitoutumista siihen. (Österberg 2014, 145-146.)

Laadukkaan asiakaspalvelun merkityksen nousu on lähtöisin siitä, että nykypäivänä ihmiset haluavat ja arvostavat nopeutta ja reaaliaikaisuutta. Asiakkaiden tarpeiden kasvu on suorassa yhteydessä palvelujen sähköistymiseen, sillä asiakkaiden ja palvelun tarjoajien välinen yhteydenpito sähköisesti on nykyään arkipäivää. Nopea palvelu ilman turhia hidasteluja on tärkeä asia asiakaskeskeisyyden ja asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. (Valvio 2010, 24.) Sähköisesti toteuttavat palvelut ovatkin lähtökohtaisesti hyvin asiakaskeskeisiä. Samalla myös asiakkaiden laatuvaatimukset kasvavat koko ajan ja syynä siihen on globalisoituminen, sillä asiakkaat ovat kokeneet erilaisia palvelutapahtumia ja verranneet ne keskenään, mistä johtuu se, että tänään asiakkaat osaavat vaatia enemmän kuin aikaisemmin. (Valvio 2010, 79, 84.)

Asiakaspalveluun kannattaa kiinnittää huomiota, sillä jos asiakas on tyytyväinen tarjottuun palveluun, todennäköisesti hän haluaa ostaa palvelua tulevaisuudessakin. Jotta asiakaskeskeisyys toteutuu ulkoisen viestinnän lisäksi myös sisäisen viestinnän pitää olla kunnossa. Liian usein yrityksissä huomio kiinnittyykin pelkästään ulkoiseen eli asiakkaan ja muiden ulkopuolisten sidosryhmien kanssa tapahtuvien viestintään, sillä sen toimivuutta pidetään yrityksen menestyksen kannalta ensisijaisena. Yhtä tärkeää on kuitenkin kiinnittää huomiota talon sisäisen viestintään, yrityksen sisäisen tiedonkulkuun ja henkilöstön yhteistyöhön. Kun nämä kolme tekijää eivät ole toivotulla tasolla, sen puute näkyy erityisesti henkilöstön työilmapiirissä, mikä asettaa tietyt riskit toiminnan jatkuvuudelle. (Valvio 2010, 76.)

Asiakaskeskeisyys ja asiakastyytyväisyys ovat keskeisiä asioita myös taloushallinnon ammattilaisen työn kannalta ensinnäkin sen takia, koska tilitoimistojen liiketoimintamalli perustuu taloushallinnon palveluiden myyntiin eli asiakaspalvelu on olennainen osa yrityksen toimintaa. Tästä johtuen taloushallinnon ammatillisillakin pitää olla asiakaspalveluosaaminen hallussaan, jotta asiakkaiden palvelu toteutuu toivotulla tasolla.

3 Osaaminen kaiken perustana

Jos haluaa olla hyvä siinä mitä tekee, täytyy kehittyä jatkuvasti ja oppia aina jotain uutta. Se, joka kehittää ammatillista osaamistaan ja pysyy ajan tasalla, pärjää ehdottomasti paremmin ja on itsevarmempi kuin se, joka ei halua kehittyä yhtään. Hyvä ammattitaito ennen kaikkea tarkoittaa ihmisen halua kehittyä ja se koostuu tiedoista, taidoista, valmiuksista ja asenteista, sitä voidaan ajatella monipuolisten kompetenssien ja pätevyyksien yhdistelmänä, joiden avulla henkilö kykenee suoriutumaan työtehtävistään itsenäisesti ilman muiden apua. Lisäksi tämä tarkoittaa sitä, että henkilö pystyy tekemän työtään myös muuttuvissa olosuhteissa sekä samalla kehittää työtään ja kehittyä itse. (Viitala 2013a, 145-146.)

Yrityksen kilpailukyky riippuu pitkälti siitä, mitä kyseisessä yrityksessä osataan sekä miten sitä osaamista käytetään sekä kuinka nopeasti sitä osaamista kyetään uudistamaan. Yrityksen on aina uudistuttava ja kehityttävä pärjätäkseen kovassa kilpailussa, mikä puolestaan tarkoittaa henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Erityisesti asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten tulevaisuuden menestys riippuu lähes kokonaan henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, sen hyödyntämisestä ja kehittämisestä, koska näiden yritysten koko toiminta perustuu oikeaan ja osaavaan henkilöstöön. Osaamista voidaan hankkia kahdella tavalla joko henkilöstöä kehittämällä tai uusia osaajia rekrytoimalla. Tässä työssä keskitytään olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämiseen tarkastelemalla ammatillisen osaamisen kehittämiseen tarkoitettuja lukuisia menetelmiä (Hyppänen 2007, 96-97. Viitala 2013a, 136, 139.)

Yrityksen oppimisprosessi muodostuu aina yksilön oppimisesta, mutta toisaalta yksittäisen ihmisen oppiminen ei vielä takaa yrityksen toiminnan uudistamista niin paljon, että voidaan puhua koko organisaation oppimisesta, ja juuri sen takia on erittäin tärkeää, että yksilötason lisäksi yritys kehittyy myös koko organisaation tasolla. Yrityksen osaamisen kehittäminen tarkoittaakin henkilöstön kehittämistä, koska kun puhutaan organisaation tai henkilöstön osaamisesta, tarkoitetaan sillä organisaatioon kuuluvien työntekijöiden hallussa olevaa kollektiivista osaamista, josta puhutaan myös käsitteellä organisaation muisti. Oppivan organisaation perustana onkin kollektiivinen oppiminen, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijät oppivat yhteistoiminnan kautta. (Ruohotie 2000, 71. Viitala 2013b, 250.)

Asiantuntijapalveluja tarjoavan yrityksen osaamispääoma rakentuu yksilöiden ammatillisen osaamisen varaan. Osaavat ja älykkäät ihmiset eivät kuitenkaan vielä takaa sitä, että organisaatio menestyy, vaan henkilöstön hallussa olevaa tietoa ja osaamista pitää osata käyttää oikein. Tämä vuorostaan tarkoittaa sitä, että taitavan ja asiantuntevan henkilöstön lisäksi menestykseen markkinoilla, yrityksen johtamis- ja esimiestyö pitää olla kohdallaan, sillä onnistunut osaamisen johtaminen on yhtä tärkeä kuin hyväkin henkilöstön osaaminen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 169.)

3.1 Osaamisen kehittäminen strategian pohjalta

Markkinat, joilla yritykset toimivat, muuttuvat kovaa vauhtia, tämän takia myös yritysten kilpailutilanne muuttuu. Globaalien trendien aiheuttamat muutokset muuttavat taloushallinnon alaa ja se mukana myös alalla työskentelevien toimintatapoja ja työtehtäviä. Yrityksiltä edellytetään samanaikaisesti laadukkaita ja nopeita palveluita sekä ammattitaitoista ja ystävällistä asiakaspalvelua. (Österberg 2014, 143.) Kaikki tämä edellyttää jatkuvaa henkilöstön osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä.

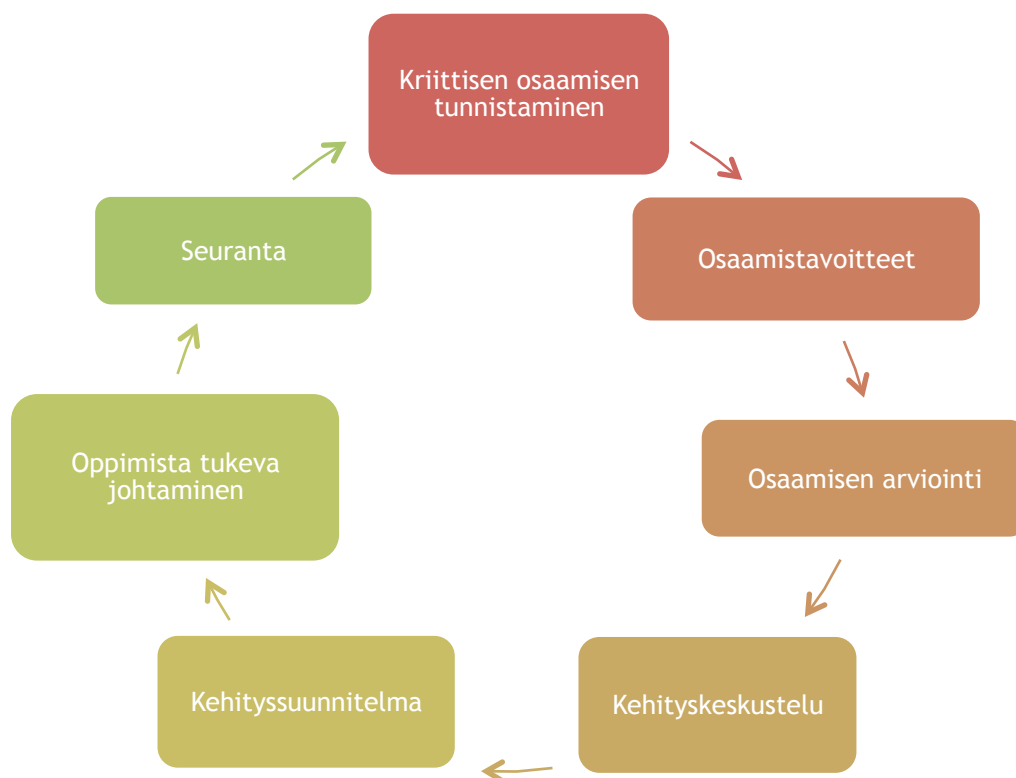
Osaamista kehitetään organisaation vision ja strategian pohjalta. Strategialla on iso rooli toiminnan kehittämisen kannalta, koska ennen kuin päästään käytännön teoiksi ja ruvetaan kehittämään organisaatiota, pitää aina määrittää, mihin suuntaan yritys haluaa edetä. Strategiaan sisältyy johdon tavoitteet, jotka puolestaan määrittävät suuntaviivat ja rajat koko toiminnalle. Sen avulla esimerkiksi pohditaan, millaista osaamista yritys tarvitsee pärjätäkseen tulevaisuudessa. (Hyppänen 2013, 45. Viitala 2013b, 228-230.)

Nykypäivänä yrityksen strategian määrittäminen on hyvin haasteellista, koska jatkuvasti muuttuvien olosuhteiden takia sitä joudutaan muotoilla aina uudelleen melko usein. Strategian luominen on jatkuva prosessi, ja jotta strategian toteutuminen onnistuu, sen suunnittelua hoitaa yrityksen johto mahdollisten ulkopuolisten asiantuntijoiden apua käyttäen ja sen jälkeen se toteutetaan koko henkilöstön voimin. Strategian toteuttamisen onnistumiseen tarvitaan koko henkilöstön sitoutumista, ja juuri siksi on ensisijaisen tärkeää, että yrityksessä rakennetaan strategian tuntemusta koko henkilöstön keskuudessa. Strategian käytäntöön toteuttaminen on aina kaksisuuntainen ja vuorovaikutteinen prosessi johdon ja työntekijöiden välillä, koska kun kaikki organisaation jäsenet toimivat yhdessä saman asian eteen, varmistaa se sekä kaikkien osapuolten mahdollisimman laajan tietämyksen että mahdollisimman laajan sitoutumisen strategian toteuttamiseen. Organisaation tulevaisuuden tavoitteet toteutuvat parhaiten silloin, kun jokainen organisaation jäsen tietää ja ymmärtää ne, sekä on tietoinen tulevista haasteista ja ymmärtää oman työnsä merkityksen laajemman kokonaisuuden kannalta. (Hyppänen 2013, 45. Viitala 2013b, 228-230.)

Tavoitteiden saavuttaminen on aina helpompaa ja selkeämpää strategian avulla. Silloin kun koko yritys ymmärtää tavoitteet, niihin pääseminen on helpompaa. Siksi yleensä strategisuunnittelu alkaakin siitä, että määritellään yrityksen strategian suuntaa, mikä vuorostaan edellyttää ensin strategisten tavoitteiden määrittämistä. Seuraavana vaiheena on strategian muotoilua, jossa määritellään, minkälaisien valintojen varassa edellä kuvatut strategiset tavoitteet saavutetaan. Johto päättää esimerkiksi siitä, millä kilpaillaan ja kenelle yrityksen tarjoamat palvelut ovat ensisijaisesti tarkoitettuja. Sitten seuraa strategian toteuttamisen vaihe, jota pidetään tärkeämpänä ja samalla pisimpään kestoisena vaiheena. Tässä vaiheessa strategia toteutetaan käytännössä. Viimeisenä askeleena on strategian arviointi eli ennalta

määriteltyjen mittareiden avulla arvioidaan strategian toteutumisen onnistumista ja muotoilaan sen pohjalta tulevaa strategiaa. (Viitala 2013b, 228-230.)

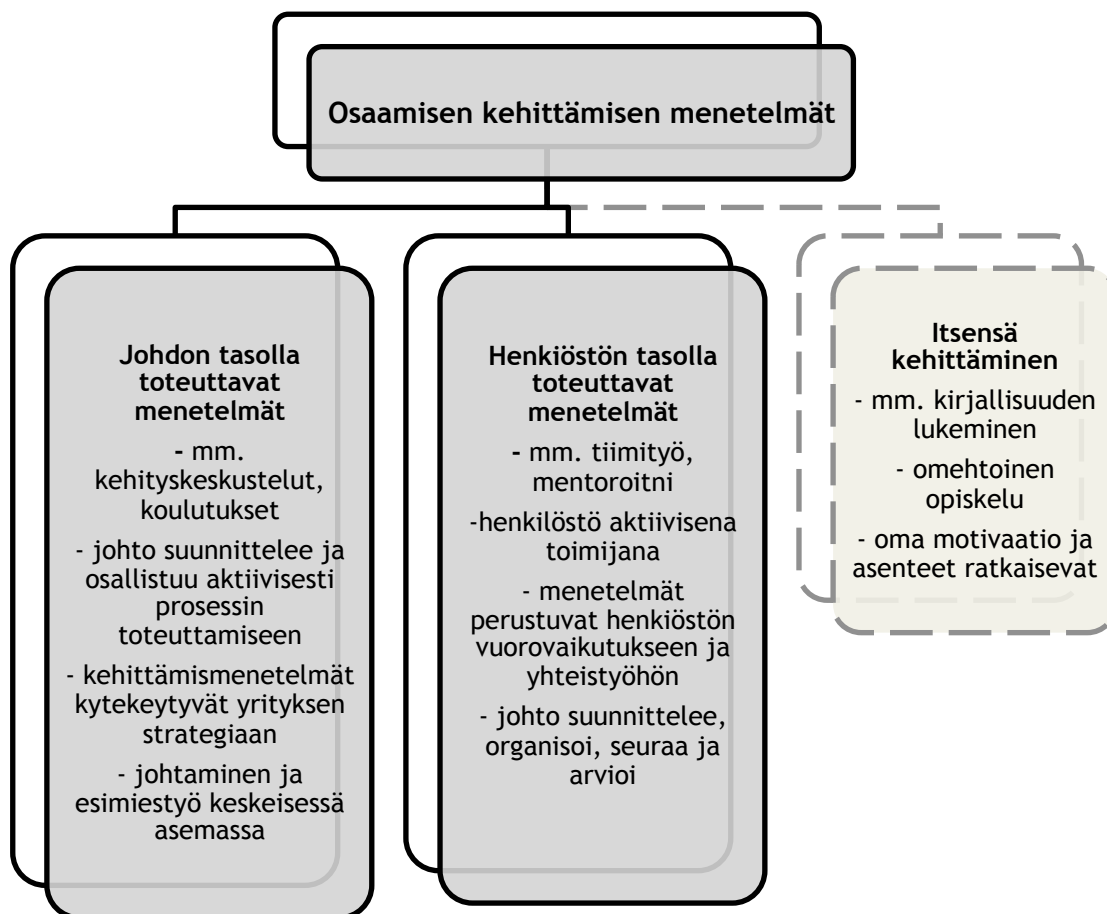
Koska liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, yrityksen yksi kilpailukeino on kyky muuttua nopeasti ja oikea-aikaisesti. Näiden kykyjen hallinta edellyttää yritykseltä joustavuutta ja sellaista yleistä osaamista, jonka varassa voidaan kehittää muutoksen vaatimaa, uudenlaisen toiminnan edellyttämää tietotaitoa. Jatkuva oppiminen on kilpailukyvyyn ja elossa pysymisen edellytys jatkuvassa muutoksessa. Jatkuva muutos vaatii myös työntekijöiltä paljon, ja tämän takia jokaisen on huolehdittava oman osaamisensa kehittämisestä. Toisaalta yrityksen johdolla on ensisijainen vastuu yrityksen jatkuvan oppimisprosessin ylläpitämisestä ja säilyttämisestä, sillä vain hyvin toimiva johtaminen ja esimetistyö varmistavat yrityksen kehittämisen. Henkilöstön kehittäminen ja oppiminen on jatkuva prosessi, joka vaatii sekä johdon että henkilöstön pitkäaikaista sitoutumista. Henkilöstön kehittämisellä pitkäjänteisesti ja laajasti koko organisaatiossa turvataan henkilöstön osaamisen säilymisen ja kehittämisen sekä samalla parannetaan tarjottavien palveluiden laatua (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 189-190). Johto huolehtii osaamispääoman kehittämisestä sisällyttämällä yrityksen yleiseen strategiaan myös henkilöstön kehittämisstrategian. Henkilöstön kehittämisstrategiasta käytetään myös nimitystä kehittämissuunnitelma, mikä käytännössä on sama asia. Henkilöstön kehittämissuunnitelmassa tarkastellaan yrityksen tämänhetkinen osaaminen sekä pohditaan millaista ja miten henkilöstön ammatillista osaamista tulee kehittää, jotta se vastaa yrityksen tuleviin tarpeisiin (Österberg 2014, 145-146.)



Kuvio 1: Henkilöstöosaamisen kehittämisprosessi

Kuviossa 1 näkyy henkilöstöosaamisen kehittämisprosessin sykli. Kuten yleisessäkin strategia-suunnittelussa kehittämissuunnitelman suunnittelu lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan yrityksen toiminnan kannalta kriittinen henkilöstöosaaminen toisin sanoen kehittämiskohteiden tunnistaminen on koko prosessin ensimmäinen askel. Henkilöstön näkemyksiä kehittämistarpeista voidaan selvittää esimerkiksi henkilöstötutkimuksen ja kehityskeskustelujen yhteydessä, mutta näistä kuitenkin saadaan vastauksia vasta silloin, kun yrityksen johdolla on selkeä käsitys yrityksen visiosta ja strategiasta. Vain ja ainoastaan siinä vaiheessa pystytään esittämään oikeanlaisia kysymyksiä kehittämistarpeen selvittämiseksi. (Österberg 2014, 150.) Seuraavaksi on henkilöstön yleisen kehityssuunnitelman laatiminen, johon sisältyy myös jokaisen työntekijän kehityssuunnitelma. Oppimista tukeva ja kannustava ympäristö auttaa toteuttaa suunnitelmat käytännössä, ja sellaisen ympäristön ja toimintakulttuurin luominen ovat johdon ja esimiesten tärkeimpiä tehtäviä. Myös koko prosessin seuranta ja arviointi ovat ylemmän johdon tehtäviä. Osaamisen seuranta ja arviointi näyttävät prosessin edistystä, siksi ne pitääkin toteuttaa koko kehittämisprosessin ajan, silloin johdolla on aina ajankohtaiset tiedot henkilöstön kehittämisestä käsissään.

3.2 Kehittäminen tapahtuu eri tasoilla



Kuvio 2: Eri tasoilla toteuttavat menetelmät

Tässä työssä osaamisen kehittämismenetelmät jaetaan kolmeen ryhmään: johdon ja esimies-tasolla toteuttavat, työyhteisön eli henkilöstön tasolla toteuttavat ja yksilön tasolla toteutta-vat menetelmät. Kun puhutaan johdon tasoisista menetelmistä tarkoitetaan niitä menetel-miä, joihin johto ja/tai esimiehet osallistuvat suoranaisesti eli aktiivisesti. Työyhteisön tasolla toteuttavat menetelmät ovat puolestaan niitä menetelmiä, jotka edellyttävät henkilöstön aktiivista osallistumista. Yksilötason menetelmät tarkoittavat omaehtoista toimintaa eli itse-näistä oppimista ja itsensä kehittämistä. Yksilötason kehittämismenetelmiin kiinnitetään tässä työssä vähiten huomiota, koska tämän tutkimuksen kannalta kaksi ensimmäistä ryhmää ovat oleellisimpia, sillä käytännössä juuri niihin yrityksen johto voi oikeasti vaikuttaa muun muassa suunnittelemalla, osallistumalla, seuraamalla ja arvioimalla.

Kun henkilöstö kehittää ammatillista osaamistaan tapahtuu myös koko organisaation toimin-nan uudistuminen ja kehittäminen. On olemassa runsaasti henkilöstön kehittämismenetelmiä, joita voi käyttää kehittääkseen työntekijöiden ammattitaitoa. Työpaikalla toteutettavia, työ-yhteisön sisäisiä, henkilöstön tasolla tapahtuvia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi sijai-

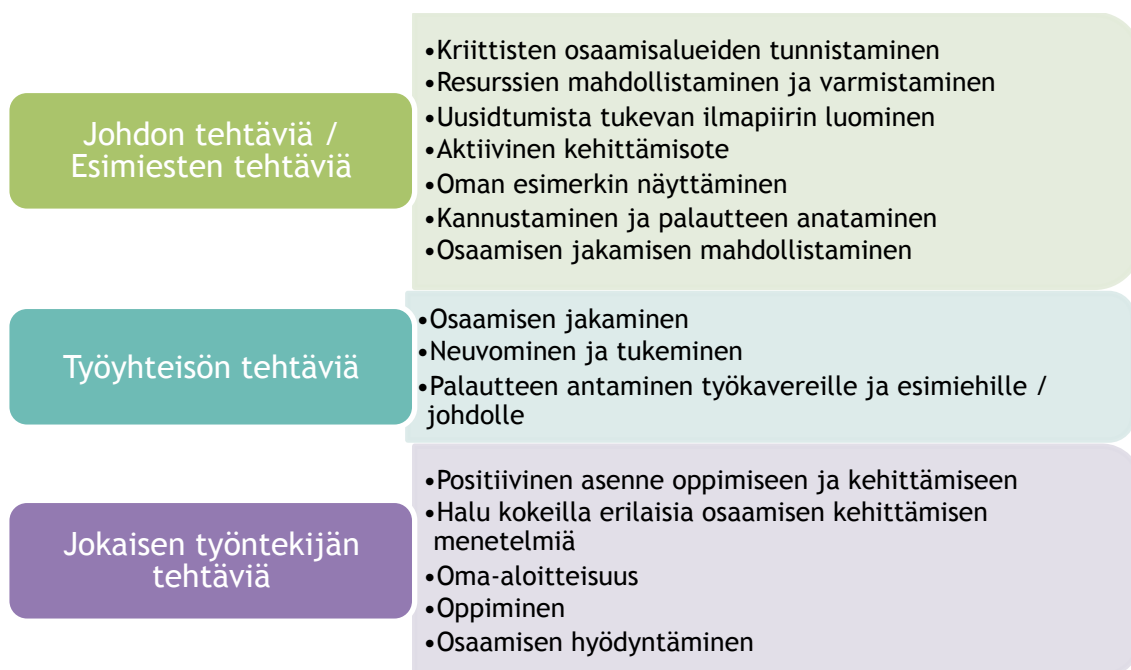
suuksien hoitaminen, työkierto, tiimi- ja parityöskentely, sparraus ja mentorointi sekä perehdyttäjänä toimiminen. Yritys voi järjestää erilaisia mentorointi ohjelmia, jolloin toinen kokenempi työntekijä toimii mentorina ja toinen yleensä kokematon tai vasta työnsä aloittanut työntekijä toimii oppijana. Sijaisuuksien tekeminen ja työkierto syventävät osallisten osaamista ja laajentavat työkokemusta ja -näkemystä, josta hyötyvät sekä työntekijä että yritys. Lisäksi työpaikalla voidaan järjestää henkilöstölle suuntaavat sisäiset koulutukset. (Österberg 2014, 149-150.)

Työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi opintokäynnit, eripituiset kurssit, luennot tai seminaarit sekä ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoama koulutus. (Österberg 2014, 149-150.) Koulutustapahtumat ovat hyvin erilaisia ja lähes jokainen kehittämismenetelmä on tavalla tai toisella on jonkinlainen koulutus kuten esimerkiksi oppisopimuskoulutus tai omaehtoinen koulutus. Koulutustapahtumien avulla voidaan muun muassa tarkastella yrityksen koko henkilöstön osaamista ja pätevyyttä. Antamalla henkilöstölle mahdollisuuden kouluttautua yritys lisää yrityksen osaamispääoma sekä suorituskykyä. (Österberg 2014, 115.) Tässä työssä koulutukset käsitellään johdon ja esimiestason kehittämismenetelmien kanssa samassa joukossa, vaikka käytännössä koulutukset kuuluvat samalla lailla myös kahteen muuhunkin ryhmään. Koulutukset ovat luonteeltaan hyvin erilaisia, mutta samalla hyvin tehokkaita kehittämismenetelmiä, joita voi käyttää osaamisen kehittämisen työkaluna sekä johdon että yksilötasolla.

Omaehtoinen opiskelu tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat itsekin olla aktiivisia oman ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja osallistua työn ohessa erityyppisiin itseopiskeluohjelmiin esimerkiksi verkko-opiskeluna. Yritys puolestaan voi tukea henkilöstön itseopiskelua esimerkiksi osallistumalla henkilöstön vapaa-ajalla tapahtuvan koulutuksen kustannuksiin. Ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen on hyvä tapa saa tietää oman alan uutisista, siksi yritykseen voidaan tilata ammattilehtiä ja muuta kirjallisuutta. (Österberg 2014, 149-150.)

Työyhteisön sisäisen ja yksilötason kehittämisen lisäksi yrityksen johdolla on erittäin tärkeä rooli henkilöstöosaamisen kehittämisessä. Johdon kannattaa toimia ennalta määritetyn strategian mukaisesti, ja osana sitä strategia ja samalla hyviä henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat säännölliset osaamiskartoitukset ja henkilöstön kanssa käyvät kehityskeskustelut. Joskus osaamiskartoituksilla ja kehityskeskusteluilla tarkoitetaan lähes samaa asiaa, sillä molemmat menetelmät käytännössä voidaan toteuttaa samaan aikaan esimerkiksi työntekijän osaamiskartoitus voidaan tehdä kehityskeskustelun yhteydessä. Johdon tehtävän on myös järjestää uusille työntekijöille perehdyttäminen tai työnkuvan muuttuessa ohjeistaa tapahtuvista muutoksista. (Österberg 2014, 115.)

Yrityksen oppimis- ja kehittämisprosessi riippuu useammasta tekijästä sekä siitä, kuinka aktiivisesti jokainen tekijä osallistuu tuohon prosessiin. Yrityksen oppimisprosessiin osallistuvat yrityksen johto ja esimiehet, työyhteisö sekä työntekijä itse. Kuviossa 3 on lueteltu kaikkien osapuolien tärkeimmät tehtävät henkilöstöosaamisen kehittämisprosessissa. Jos johto ja esimiehet haluavat huolehtia henkilöstön osaamispääoman kasvusta ja säilyttämisestä, heidän vastuullaan on luoda sellainen ilmapiiri, joka sopisi parhaiten näiden päämäärien saavuttamiseksi. Työyhteisön osalta edellytetään aktiivista osallistumista prosessiin, joka samalla kehittää myös yhteistyötä. Tärkeintä on kuitenkin se, että jokainen työntekijä tajuaa sen, että yrityksen oppimisprosessi riippuu suoraan siitä, haluaako työntekijä itse oppia ja kehittyä. Jotta tulokset saavutetaan edellytetään työntekijöiltä avointa mieltä, ennakkoluulotonta asennetta sekä aitoa halua kehittyä ja kasvaa omassa työssään.



Kuvio 3: Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä

3.3 Johdon ja esimiesten rooli osaamisen kehittämisessä

Organisaation menestyksen ja hyvän johtamisen ja esimiestyön välillä on vahva yhteys. Henkilöstöjohtamiseen eli johdon ja esimiesten työtehtäviin kuuluu muun muassa henkilöstön suunnittelua, uusien työntekijöiden hankintaa, henkilöstön motivointia, sen tukea ja palkitsemista sekä henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä. Esimiehen kaikkein tärkein tehtävä on viestiä se henkilöstölle yrityksen perustehtävästä, yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Tämän lisäksi johdon ja esimiesten tehtävänä on esimerkiksi kehittää yrityksen toimintaa, varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen, arvioida ja kehittää työntekijöiden osaamista, huolehtia henkilöstön motivaatiosta, kannustaa työntekijöitä ja antaa heille palautetta. Usein esi-

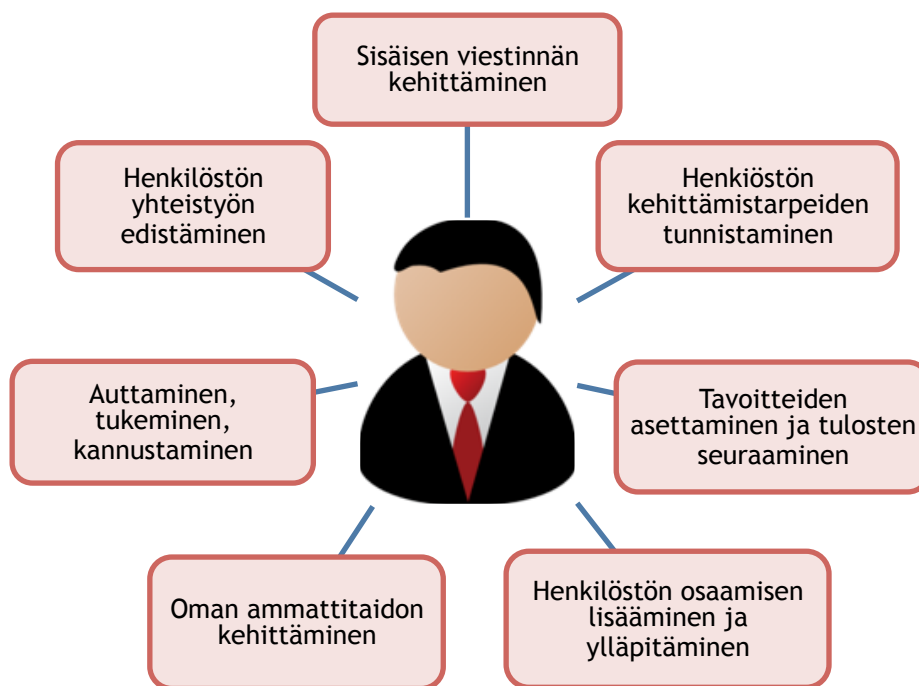
miesosaamisella tarkoitetaan kykyä yhdistää toisiinsa tahto, tieto ja taito ja soveltaa niitä erilaisissa johtamistilanteissa käytännössä. (Hyppänen 2013, 17,41. Österberg 2014, 127.)

Kun puhutaan organisaation kehittämisestä ja johdon sekä esimiesten roolista tässä prosessissa, tarkoitetaan osaamisen johtamista. Se on yksi johdon ja esimiestyön tärkeimmistä osa-alueista. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla edistetään yrityksen osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä. Osaamisen johtaminen nähdään tiedon lisäksi ihmisissä olevan taidon ja osaamisen ylläpitona ja lisäämisenä siten, että ennen kaikkea organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Myös ihmisten välisen kommunikoinnin kehittämistä ja hyödyntämistä pidetään yhtenä keskeisenä osaamisen johtamisen tavoitteena. (Viitala 2013b, 247.)

Osaamisen johtaminen edellyttää kaikilta osapuolilta paljon. Sen avulla varmistetaan, että organisaatio kehittää niitä osaamisalueita, jotka ovat tarpeellisia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman toimivaa strategiaprosessia ei voida puhua myöskään osaamisen johtamisesta, sillä osaamisen johtamisen prosessi alkaa aina strategian pohjalta tunnistettavista osaamisalueista, joille laaditaan osaamistavoitteet pohtien, minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Yrityksessä, jossa henkilöstön kehittäminen pidetään yhtenä tärkeimmistä asioista, maksimoidaan työntekijöiden oppimisen mahdollisuuksia ja pyritään siihen, että työntekijät käyttävät yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia esimerkiksi kannustamalla ja motivoimalla heitä kehittymään erilaisin palkitsemisjärjestelmin. Jos johto haluaa, että henkilöstön ammatillista osaamista kehitetään koko ajan, tärkein tehtävä on luoda työpaikalla oppimista ja kehittämistä edistävää ilmapiiriä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi parempaa tiedonkulkua ja tehokkaampaa sisäistä viestintää yrityksen sisällä, erilaisten osaamista edistävien menetelmien kokeilutoimintaa sekä tukea ja kannustamista henkilöstön jokapäiväisen tehtävien suoriutumisesta. Jos johto ja esimiehet onnistuvat tuomaan mukaan oppimisprosessiin koko henkilöstön, yrityksen strategian toteuttamisella on enemmän mahdollisuuksia onnistumiseen. Henkilöstöä kannustavan ja motivoivan ilmapiirin luominen on työlästä ja vaatii johdolta ja esimiehiltä kovaa työtä ja paljon aikaa (Ruohotie 2000, 61). Jotta osaamisen kehittämiseen, henkilöstön oppimiseen ja tiedon jakamiseen osallistuu koko yrityksen henkilöstö, on hyvä luoda joitakin seurattavia mittareita ja palkitsemisjärjestelmiä. (Viitala 2013b, 252. Hyppänen 2013, 110-111.)

Kun johtaminen ja esimiestyö on toivotulla tasolla, yrityksen toiminta johtaa hyviin tuloksiin. Johto ja esimiehet osoittavat työntekijöille suunnan, mihin pitää kehittyä ja tukevat työntekijöitä siinä prosessissa. Hyvä johtaminen ja esimiestyö myös varmistaa, että koko organisaatio kehittää jatkuvasti toimintaansa koko yrityksen, työyhteisön ja yksilötasolla. Johtaminen koostuu eri osa-alueesta joihin kuuluu muun muassa osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen, tiedon johtaminen, yrityksen kehittäminen, henkilöstösuunnittelu, ja kaikki nämä

osa-alueet kytkeytyy toisiinsa. Hyvän johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta johdon ja esimiesten on huolehdittava esimerkiksi siitä, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, työntekijöitä tuetaan ja autetaan onnistuman, työn tekemistä seurantaan ja arvioidaan ja siitä annetaan palautetta, työntekijöiden osaamista kehitetään ja hyödynnetään liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti, huolehditaan työyhteisön toimivuudesta. (Hyppänen 2013, 46.) Kuviossa 4 on esitetty esimiehen tärkeimmät tehtävät yrityksen osaamisen johtamisen kannalta kuten esimerkiksi yhteistoiminnan edistäminen ja kehittämistarpeiden tunnistaminen. Muut esimiestehtävät osaamisen johtamisessa ovat osaamiskartoituksen laatiminen ja kehityskeskustelujen toteuttaminen, osaamisen kehittämisen suunnitteleminen kuten kehittämis- ja koulutustoimenpiteiden suunnitteleminen, henkilöstön kannustaminen kehittämään itseään, hyvien suoritusten huomioiminen ja palautteen antaminen, mutta samalla rakentavan palautteen antaminen kannustavasti ja kehittäen. (Hyppänen 2013, 110-111.)



Kuvio 4: Esimiehen tärkeimmät tehtävät

Kuten kuviossa 4 esitetty yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä on myös oman ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen. Esimiesten kyky ja halu kehittyä työssään on yrityksen kilpailukyvyyn kannalta oleellista muun muassa sen takia, koska esimiehen täytyy esimerkillään näyttää työntekijöille, miten pitää toimia. Koska jos esimies vaatii työntekijöiltä paljon, mutta itse ei tee asian etenemiseksi mitään tuskin hän näyttää vakuuttavalta alaistensa silmissä. Lisäksi jotta esimies voi johtaa yrityksen osaamista onnistuneesti, hänellä on oltava hyvä oman alansa asiantuntemus ja ammattitaito sekä hyvät vuorovaikutustaidot sekä kehittävä ote työhön ja kyky arvioida omaa toimintaansa. Hänen on huolehdittava yrityksen osaamista-

voitteista, annettava henkilöstölle kehittymismahdollisuuksia sekä innostettava ja kannustettava heitä. Esimiehen täytyy olla tietoinen omasta roolista liiketoiminnan kehittäjänä sekä osaamisen varmistajana. (Österberg 2014, 127-129.)

Jotta esimiehetkin pystyvät kehittymään. Heille on tehtävä omat kehityssuunnitelmansa. Esimiesten kehittämisohjelmaa suunniteltaessa selvitetään ensin perusteellisesti, mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät nyt ja tulevaisuudessa, mitä työssä onnistuminen edellyttää, mitkä asiat ovat nyt hallinnassa ja missä asioissa on vielä kehittämistarvetta. Lähtötilanteen arvioimiseksi kerätään tietoa esimiehen alaisilta, esimieheltä itseltään, kollegoilta, joskus myös asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Kerättyjen tietojen pohjalta esimiehille laaditaan oma kehityssuunnitelma ammattitaidon kehittämiseksi. Sen avulla sopivan koulutuksen valinta on paljon helpompaa. Koulutuksen lisäksi myös muita kehittämismenetelmiä on mahdollista käyttää esimiesten ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Esimerkiksi omaehtoinen opiskelu kuten johtamiseen liittyvän kirjallisuuden lukeminen voi saada aikaan paljon positiivisia tuloksia osaamisen kehityksen osalta. (Österberg 2014, 127-129.)

3.3.1 Osaamiskartoitukset

Yrityksen osaamisen kehittäminen on mahdollista vain siinä tapauksessa, jos tiedetään tarkkaan, mitä sillä osaamisella tavoitellaan sekä mikä on henkilöstöosaamisen nykyinen tila. Osaamiskartoitusten, joita tunnetaan myös nimellä kompetenssikartoitukset, avulla selvitetään, millaista osaamista koko yrityksessä sekä yksilöillä on ja miten osaamista tulisi kehittää yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2013b, 254.)

Tarvittavan henkilöstön osaamisen määrittely lähtee aina liiketoiminnan ydinosaamisen määrittelystä ja liiketoiminnan tarpeista käsin. Tarvittavan henkilöstöosaamisen määrittelyyn tarvitaan mukaan sekä johto ja esimiehet että kaikki työntekijät eli koko yrityksen on osallistuttava siihen prosessiin. Kun mietitään tulevaisuuden osaamisvaatimuksia, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä, pohjana käytetään strategiset tavoitteet. Strategiassa määritellään muun muassa ketkä ovat yrityksen asiakkaita tulevaisuudessa, mitä palveluita he odottavat ja tarvitsevat sekä miten yritys pystyy vastaamaan asiakkaittensa tarpeisiin toisin sanoen mitä osaamista organisaatiosta löytyy asiakkaiden vaatimusten toteuttamiseksi ja millaista uutta osaamista mahdollisesti vielä tarvitaan. (Österberg 2014, 151.)

Nykytilakartoituksen pohjalta syntyvät osaamisen kehittämisen tarpeet. Yksi tapa selvittää tulevia kehittämistarpeita on esimerkiksi laatia henkilöstön tulevaisuuden toimenkuvat, joista käy ilmi, mitä osaamista näiden toimenkuvien hallinnassa tarvitaan. Kun työntekijöiden yksilötason osaaminen suhteutetaan yrityksen vaatimaan ydinosaamiseen ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset huomioon ottaviin tehtäväankuviin, mahdollistetaan näiden kytkentä toisiinsa.

Kun osaamisen nykytila ja tulevaisuuden tarve on selkeästi määritelty, voidaan lähteä tekemään henkilöstön osaamiskartoitusta, joka tapahtuu yksilötasolla. Työntekijöiden itsearvioinnit ovat hyvä tapa aloittaa henkilöstön osaamiskartoitukset, niiden kautta selvitetään yrityksessä jo olemassa olevat taidot ja osaamisalueet sekä niiden tasot esimerkiksi kielitaidon osalta, jotka voidaan verrata suunnitelmassa laadittuihin taitoihin ja tavoitetasoihin. Työntekijöiden henkilökohtaiset osaamiskartoitukset on tarkoitettu henkilön erilaisten ammattitaitojen ja kompetenssien kuten esimerkiksi työntekijän kielitaidon, tietojärjestelmien käyttötaidon tai vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaitojen arvioimiseksi. Henkilökohtaisten osaamiskartoitusten tulokset puolestaan verrataan yrityksen henkilöstön ammattitaidon tavoitetasoihin. Jokaiselle arvioitavalle ammattitaidon kompetenssille on laadittava tavoitetasonsa ja mietittävä keinot, jotka mahdollistavat toivottuun tasoon pääsemisen. (Österberg 2014, 151.)

Itsearvioinnin jälkeen on hyvä tarkastella henkilöstön osaamisen nykytilaa esimiehen ja alaisen välisen keskustelun avulla. Tässä vaiheessa on ensiarvoisen tärkeää on, että esimies tietää ja tuntee yrityksen tulevaisuuden tavoiteosaamistason vaatimukset. Osaamisen nykytilaa ja tulevaisuuden tarpeita voidaan pohtia myös ottamalla huomioon työntekijöiden näkemykset asiasta. Kun henkilöstö osallistuu osaamiskartoitukseen saadaan usein monia muitakin hyötyjä kuin osaamistarpeiden määrittelyt, sillä jos työyhteisössä ollaan perillä toisten osaamisalueista, oikean osaamisen löytäminen oman työn tueksi on paljon helpompaa. Yhteisten keskustelujen kautta voidaan myös arvioida, hyödyttävätkö kaikki tehtävät todella liiketoimintaa ja ovatko kaikki yksittäiset tehtävät eri toimenkuvin ollenkaan tarpeellisia. (Österberg 2014, 152.)

Osaamisalueiden ja -tavoitteiden jälkeen tarkastellaan osaamisen nykytilaa tekemällä henkilöstön osaamiskartoitukset. Osaamiskartoitusprosessi on laaja hanke, ja kunkin organisaation on laadittava se omien tarpeidensa pohjalta, jotta se palvelee tarkoitustaan. Osaamisen tasoa voidaan arvioida monella tavalla. Yksinkertaisimmillaan osaamiskartoituksissa kuvataan osaamisalueet ja arvioidaan niiden nykyinen ja tavoiteltava taso esimerkiksi käyttäen asteikkoa. Sen avulla saadaan selville nykyosaamisen ja tarvittavan osaamisen väline ero. Tämän jälkeen valitaan osaamistarpeille kehittämismenetelmät, jotka konkretisoituvat yrityksen henkilöstön kehittämissuunnitelmissa eli strategiassa. Niihin vaikuttavat myös kehityskeskustelussa esille otettavat henkilökohtaiset kehittymistarpeet. Toisaalta monissa yrityksissä erityisesti pienemmissä, joissa ei ole tarvetta eikä varaa tehdä osaamiskartoituksia erikseen, osaamista kartoitetaan kehityskeskustelujen yhteydessä. (Hyppänen 2007, 106)

Toisaalta kuitenkin monet isommat yritykset tekevät osaamiskartoituksia säännöllisesti. Niiden lisäksi tehdään samalla myös systemaattinen arviointi. Samalla päivitetään yrityksen strategiaa eli kun johto määrittelee seuraavien vuosien tavoitteita, määritellään myös se, minkälaista osaamista niiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Osaamisen kartoitukset ja

arviointitiedot kootaan keskitetysti yhteen ja saadaan näin pohjaa osaamisen kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle eli näiden tietojen perusteella laaditaan henkilöstön kehittämissuunnitelmia. Kehittämissuunnitelmat auttavat sekä ryhmää että jokaista henkilöä keskittämään voimavaroja tavoitteiden kannalta tärkeimpiin osaamisiin. Osaamisen kehittämistarvetta käsitellään nykyään myös sekä ryhmä- että yksilötason kehityskeskustelussa. (Viitala 2013b, 254.)

3.3.2 Kehityskeskustelut

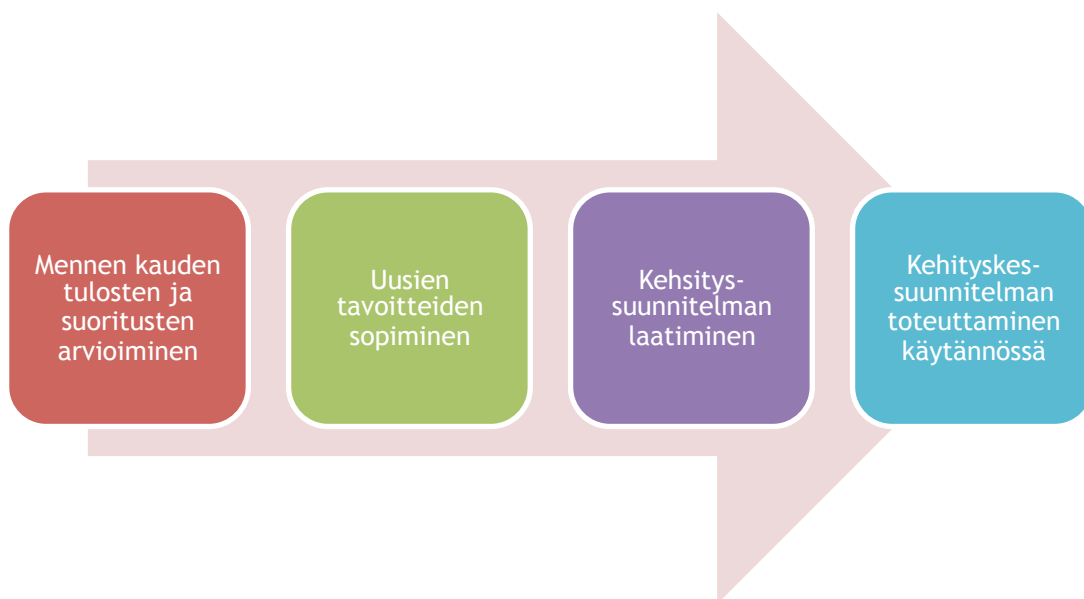
Kehityskeskustelut ovat yleisimpiä johtamisen ja esimiestyön työkaluja. Kehityskeskustelulla on monia tarkoituksia. On kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että molemmat osapuolet pitävät keskustelua tärkeänä ja kokevat sen hyödylliseksi, koska vain silloin on mahdollista saada keskustelusta hyötyä eniten irti. Kehityskeskustelun avulla kytketään yhteen liiketoimintasuunnitelmat, henkilöstöjohtamisen prosessit ja tulokset eli sovitetaan yhteen sekä organisaation että yksilön tavoitteet. Keskustelussa arvioidaan työntekijän työn tuloksia ja suorituista, määritellään strategiasta johdetut tavoitteet ja huolehditaan tarvittavasta osaamisesta sekä pyritään tunnistamaan työntekijän olemassa olevat sekä tulevat kehittämistarpeet. Kehityskeskusteluissa perehdytään alaisen työhön tarkastelemalla pidempää ajanjaksoa, samalla myös arvioidaan mennyttä sekä suunnitellaan tulevaa työntekijän toivomuksia ja odotuksia huomioiden ottaen. Kehityskeskusteluissa pyritään selkiyttämään henkilöstön odotuksia, toiveita ja motivaatiotekijöitä peilataan näitä yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja asettamiin tavoitteisiin, koska loppujen lopuksi yrityksen menestys riippuu siitä, miten ihmiset onnistuvat työssään ja saavuttavat tavoitteensa. Hyvin toteutetussa kehityskeskustelussa työntekijälle selviää, mitä ja minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan ja vastaavasti esimiehelle selviää, minkälaista tietoa ja tukea työntekijä tarvitsee tavoitteidensa toteuttamisessa. Esimiehen kannalta kehityskeskustelut antavat myös mahdollisuuden viestiä alaisille organisaation strategiasta ja tulevista muutoksista. Keskustelun tarkoituksena on antaa työntekijälle mahdollisuuden kertoa näkemyksiään, toiveitaan ja parannusehdotuksiaan työhönsä, työyhteisöönsä ja koko yrityksen toimintaan liittyen. (Hyppänen 2013, 54. Österberg 2014, 134.)

Keskustelussa arvioidaan menneen kauden suorituksia ja annetaan molemminpuolista palautetta. Palautteen antaminen onkin erittäin tärkeä kehityskeskustelun osa, koska se edistää luottamuksen ja avoimuuden syntymistä esimiehen ja alaisen välillä, ja selkiyttää työntekijän työn tavoitteiden asentaa ja seuranta. Myös esimies voi saada keskustelussa palautettua, joten kehityskeskustelun avulla esimies voi oppia ja kehittyä. Kehityskeskustelussa on siis mahdollista antaa ja saada palautetta, saada lisää tietoa organisaatiosta sekä sen toiminnasta, strategiasta ja tavoitteista, tehdä ehdotuksia ja ilmaista mielipidettä. Yleensä kehityskeskusteluja käydään kerran vuodessa, mutta tarvittaessa useamminkin. Kehityskeskustelu voidaan toteuttaa myös tiimitasolla. (Hyppänen 2013, 54. Österberg 2014, 134.)

Kehityskeskustelun onnistuminen edellytyksenä on huolellinen valmistautuminen. Ennen kehityskeskustelua sekä esimiehen että työntekijän pitää valmistautua siihen. Esimiehen on ensinnäkin huolehdittava kehityskeskusteluun liittyvistä käytännön järjestelyistä. Esimiehen on tutustuttava kehityskeskustelulomakkeeseen, jos sellainen on olemassa. Myös alaista pyydetään valmistautumaan kehityskeskustelun miettimällä mennyttä kautta ja tulevaisuutta. Kehityskeskustelun aikana selvitetään, miten työntekijä on onnistunut asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa sekä pohditaan työntekijän uusia tavoitteita sekä keinoja niiden pääsemiseksi. Esimiehen on valmistauduttava keskustelemaan henkilön kehittymisestä, menneestä ja tulevasta kehittämisestä. Kehityskeskustelun aikana on syytä palauttaa mieleen aiemmin käytyjen kehityskeskustelujen tavoitteita: mitä niissä on sovittu. Mikäli asiat tai osa asioista on jäänyt toteuttamatta, on selvítettävä syy siihen. (Hyppänen 2013, 55.)

Alla kuviossa 5 on esitetty tyypillinen kehityskeskustelun kulku:

1. menneen kauden tulosten ja suoritusten arvioiminen
2. uusien tavoitteiden sopiminen
3. kehityssuunnitelman laatiminen sekä
4. kehityssuunnitelman käytännössä toteuttaminen



Kuvio 5: Kehityskeskustelun kulku

Kun mennyt jakso on käyty läpi, on aika katsoa tulevaisuuteen. Joskus on hyvä myös käydä sitä ennen nopeasti läpi tämän hetken työtilanne. Uusien tavoitteiden sopiminen voi alkaa sillä, että kerrataan organisaation, osaston ja yksikön strategiset tavoitteet. Seuraavaksi voidaan aloittaa näiden asioiden pohtiminen työntekijän kannalta eli miettiä työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita. Tällöin mietitään, mitä laajemmat tavoitteet tarkoittavat juuri hänen

näkökulmastaan, mihin hänen pitäisi keskittyä, mitä tehdä eri lailla ja mikä on yhden työntekijän kehittämisen rooli koko henkilöstön kehittämisessä. Onnistunut tavoitteiden asettaminen auttaa työntekijää ymmärtämään organisaation tavoitteet ja kytkee hänen tavoitteensa kokonaisuuteen. Sen avulla löydetään selkeät avaintehtävät ja -tavoitteet, joiden avulla työntekijä pystyy priorisoimaan töitään. Tämä kuitenkin edellyttää, että tavoitteet on määritelty yhdessä ja että molemmat ovat sitoutuneen niihin. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde ja esimiehen kyky esittää asiat vaikuttavat suuresti asetettujen tavoitteiden onnistumiseen. (Hyppänen 2013, 57.)

Kehityskeskustelun viimeinen osa on henkilön kehittämissuunnitelman laatiminen. Tässä vaiheessa keskustellaan esimerkiksi uusiin tavoitteisiin liittyvistä osaamisen kehittämistarpeista. Kehittämissuunnitelmaa laadittaessa on sovittava myös siitä, miten kehittymistä seurataan ja uusia taitoja sovelletaan. Kehittämissuunnitelman jälkeen voidaan lyhyesti arvioida käytyä keskustelua ja pohtia, täyttikö keskustelua sille asetetut odotukset, mitä olisi voitu tehdä toisin ja mitä pitäisi huomioida seuraavassa keskustelussa. Samalla voidaan sopia niistä, miten keskustelussa sovittuja asioita seurataan. Kehityskeskustelun dokumentointi on tärkeää. Olennaisimmat asiat kirjataan joko sähköiseen muotoon tai paperilomakkeelle. Dokumentoinnista on useita hyötyä. Ensinäkin se auttaa muistamaan, mitä keskustelussa on sovittu ja puhuttu. Dokumentaation avulla voidaan myös varmistaa, että on saavuttua yhteinen ymmärrys. (Hyppänen 2013, 59.)

3.3.3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että uutta työntekijää autetaan muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys uusista työtehtävistään, jotta oppii ja pystyy tekemään niitä mahdollisimman pian. Yleensä perehdyttämiseen sisältyy ohjausta eli toinen työntekijä tai esimies kertoo ja näyttää uudelle työntekijälle, mitä ja miten kannattaa tehdä. Perehdytyksen aikana muun muassa tutustutaan uuden työpaikan yhteistyöverkostoihin sekä sen avulla nähdään organisaation toimintatapoja, kirjoittamattomia sääntöjä ja työkulttuuria. Perehdyttämisen avulla turvataan yrityksen toiminnan sujuvuus ja laadukkuus huolimatta työntekijöiden vaihdosta. Sen tarkoituksena on myös työyhteisön kehittyminen ja yrityksen osaamisien jakaminen. (Hätönen 2011, 71. Österberg 2014, 115.)

Perehdyttävällä täytyy olla riittävästi aikaa tarkastellakseen omaa työtään ja sitä kautta myös oppia sitä paremmin. Joissakin organisaatioissa perehdyttämistä varten laaditaan perehdyttämishjelma, jotta uusien työntekijöiden perehdyttäminen mahdollisimman sujuvammin. Perehdyttämishjelman suunnittelu ja laatiminen voi viedä paljon aikaa, mutta toisaalta kun perehdyttämishjelma on kerran perusteellisesti mietitty, sen käyttöönotto on helpompaa ja ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Lisäksi jos uuden työntekijän käytössä on

sellainen perehdyttämisohjelma, hän pystyy oppimaan työtehtävänsä nopeammin ja samalla myös oikein. Perehdytettävälle voi koota myös tietopaketin toisin sanoin perehdyttämisen tukimateriaalia, josta löytyy esimerkiksi erilaista yritystä koskevaa aineistoa, kuten toiminta- ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työohjeet, toimenkuvat ja henkilöstön perehdyttäminen yhteystiedot. Toisaalta perusteellinen perehdyttäminen vie paljon aikaa, mutta toisaalta jos uusi työntekijä oppi työtehtävänsä oikein jo ensimmäisellä kerralla, niin hänen tekemät virheet vähenevät monenkertaisesti eli vastaavasti mahdollisten virheiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Lisäksi jos perehdytys on hoidettu kunnolla, uusi työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi, koska hän tietää saavansa hyvän opastuksen. (Hätönen 2011, 71. Österberg 2014, 115, 118, 122.)

Yleensä perehdyttäminen aloitetaan uuden työntekijän vastaanottamisella ja keskustelulla, jossa tavoitteena on keskinäinen tutustuminen sekä yritykseen henkilöstöön ja uusiin tehtäviin tutustuminen. Tulokkaalle esitellään hänen toimenkuvansa ja kerrotaan, mikä hänen roolinsa on yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. Ei ole olemassa yleisiä ohjeita täydellisen perehdytyksen hoitamiseksi, koska sen laajuus ja syvyys riippuu kovin paljon uuden työntekijän työnkuvasta, ammatillisesta osaamisesta, ja työkokemuksesta vastaavista työtehtävistä. Esimerkiksi kokenut työntekijä, joka on jo tottunut työskentelemään erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä tai jolla on suuri työkokemus vastaavasta työstä, ei tarvitse yhtä paljon perehdytystä kuin vähemmän ammattiosaamista ja työkokemusta omaava nuori työntekijä. Nuori työntekijä tarvitsee tietoa jo aivan perusasioista enemmän kuin kokeneempi kollegansa, ja näin ollen perehdyttämisjakso kestää hänellä pidempään kuin kokeneemmalla tulokkaalla. (Österberg 2014, 116-117)

3.3.4 Koulutukset

Taloushallinnon ammattilaisten työnkuvien rajojen hämärtyminen ja niiden uudelleen muotoutuminen nähdään tulevaisuuden keskeisempänä kehityspiirteinä. Tämä tietenkin vaatii uusien tietojen ja taitojen sekä valmiuksien omaksumista, mikä takia muun muassa yritysten henkilöstökoulutukset nousevat tärkeään rooliin. (Metsä-Tokila 2011, 37-38.) Koulutukset ovatkin nykyään työelämässä yleisimmin käytettyä osaamisen kehittämismenetelmiä.

Nykyään on tarjolla runsaasti koulutuksia laidasta laitaan. Yleensä ne ovat ulkopuolisten asiantuntijaorganisaatioiden järjestämät koulutukset, jotka on tarkoitettu alan ammattilaisten osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä varten. Koulutus voi olla lyhyt luento, yhden tai useamman päivän kestoinen koulutus tai jotkut kurssit ja ammatilliset tutkinnot saattavat kestää kuukausia tai jopa useampia vuosia. Ulkopuolisten koulutusten ohella henkilöstölle on mahdollista järjestää organisaatioiden omia sisäisiä koulutuksia. Sisäiset koulutukset voivat olla tarkoitettuja yhdelle työntekijälle, ryhmälle työntekijöitä tai koko yrityksen henkilöstölle.

Yrityksen sisällä järjestettyjen koulutusten suurempana erona ja samalla myös suurempana etuna ulkopuolisiin koulutuksiin on se, että ne räätälöidään juuri yrityksen kehittämistarpeiden mukaan. Niissä voidaan keskittyä tiettyyn teemaan, esimerkiksi tietyn ohjelmiston tai jonkin kielen oppimiseen. Moni yritys tarjoaakin henkilöstölle laajoja valmennuskokonaisuuksia, joihin on valittu organisaation kannalta keskeisimpiä sisältöä. (Hyppänen 2007, 111.)

Koulutustilaisuuden organisointi lähtee aina tarpeesta eli ensin määritellään kehittämisen tarpeita esimerkiksi koko yrityksen tasolla tai vaikka yksilötasolla. Yrityksen johdon sitoutuminen ja kiinnostus koulutukseen, jossa tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen, on tärkeää, sillä johdon vastuulla on järjestää koulutustilaisuus. Johto voi suunnitella henkilöstölle tarkoitettuja koulutuksia yhdessä koulutuksen järjestäjän kanssa tai esimerkiksi henkilöstöasiantuntijan apua käyttäen. Yrityksen sisällä järjestettävästä koulutuksesta on monia etuja esimerkiksi koulutuksen sisällön suunnittelussa voidaan ottaa huomioon yrityksen erityispiirteet, tarpeet ja toiveet sekä käsiteltävät asiat on helpompi soveltaa suoraan yritykseen. Lisäksi koulutuksen toteuttamisen ajankohdassa voidaan ottaa hyvin huomioon yrityksen aikataulu. Usein myös yritysکوhtaisesti räätälöidyssä koulutuksessa opittuja asioita voidaan soveltaa käytäntöön hyvinkin nopeasti. Työntekijöiden ehdottomien uusien ideoiden syntyminen sekä yhteinen päätös niiden toimeenpanemisesta on mahdollista koulutuksen aikana. Myös koulutuksen aikana käsiteltyjen asioiden pohtiminen ja sisäistäminen on helpompaa kun ajatuksia voi jatkaa kollegoiden kanssa koulutustilaisuuden aikana tai sen jälkeenkin. Paras lopputulos sisäisestä koulutuksesta saadaan silloin, kun työyhteisöistä tuodaan työssä ilmeistyviä aitoja ongelmatilanteita asiantuntevan kouluttajan ja muun ryhmän työstettäväiksi. Näin yhteisin voimin saadaan ratkaisuja ongelmiin sekä konkreettisia työkaluja työyhteisön toiminnan tueksi. (Österberg 2014, 157-158.)

3.3.5 Muut keinot ja menetelmät

Palaute on yksi johtamisen tehokkaimmista välineistä ja samalla yksi johtamisen ja esimiestasolla toteuttavista henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmistä. Palautteita on kahdenlaisia: positiivinen palaute annetaan esimerkiksi hyvin työstä suoriutumisesta ja rakentava palaute, joka vuorostaan annetaan esimerkiksi työsuorituksen parantamiseksi. Kummankin palautteen antamisella on omat riskinsä, sillä sekä positiivisesta että negatiivisesta palautteesta voi seurata joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus, ja tämän takia on ensisijaisen tärkeää, että palautetta antava esimies tekee sen oikein. Palautteen hyödyntäminen henkilöstön osaamisen kehittämisessä on erittäin tärkeää, sillä jos se annetaan oikealla tavalla, sen avulla voi ohjata työntekijää oikeaan suuntaan ja sen kautta myös saada paljon tuloksia aikaan (Hyppänen 2013, 126. Ruohotie 2000, 71.) Tämä kuitenkin vaatii palautetta antavalta esimieheltä hyvää omien alaisiaan tuntemusta.

Yksi keinoista kehittää henkilöstön osaamista on myös urakehityksen tukeminen, jolloin työntekijän työnkuva muutetaan joko monipuolisemmaksi tai päinvastoin keskittymällä johonkin tiettyyn osaamisen osa-alueeseen toisin sanoin syventämällä hänen erikoisosaamistaan. Molemmissa tapauksissa työntekijän työnkuva muuttuu vaativammaksi, mikä puolestaan antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittyä työssään. (Hyppänen 2013, 127.) Työnantajan antama mahdollisuus kokeilla itseään vaativammissa työtehtävissä sekä vastuun lisääminen ovat hyvä tapa kehittää työntekijän ammatillista osaamista. Silloin työntekijän oppimis- ja kehittämisen prosessi tapahtuuakin kätevästi työpaikalla samaan aikaan kun hän suorittaa uusia työtehtäviään, mikä säästää huomattavasti resursseja, mutta samalla toimii erinomaisena kehittämismenetelmänä.

3.4 Henkilöstön yhteistyö osaamisen edistäjänä

Osaamisen kehittäminen alkaa osaamisen tunnistamisella ja määrittelyllä. Tämän jälkeen arvioidaan nykyistä osaamista ja verrataan sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Lopuksi valitaan kehittämistoimenpiteet, tuetaan oppimista ja seurataan ja arvioidaan oppimistuloksia. Kun tiedetään, mitä aiotaan kehittää, on valittava siihen sopivat menetelmät. Menetelmiä valittaessa on hyvä pitää mielessä kehittämisen tavoite, aikataulu, käytettävissä olevat resurssit ja oppijan omat oppimistyylit. Esimiehellä on tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä, mutta samalla jokaisen työntekijän vastuulla on edistää omaa ammatillista osaamista erillisiä kehittämismenetelmiä käyttäen sekä osana työyhteisöä kehittää muiden työyhteisön jäsenten kanssa myös henkilöstön eli organisaation osaamista. (Hyppänen 2007, 111.)

Osaamisen jakaminen työtovereiden kesken on ehdottomasti tärkeä osa organisaation oppimisprosessia. Yrityksessä tapahtuva oppiminen on vahvasti sosiaalinen tapahtuma, sillä esimerkiksi kun uuden asian äärellä ja sitä oppimassa on isompi joukko ihmisiä, on siinä samalla käytettävissä myös enemmän tietoa ja ongelman ratkaisun vaihtoehtoja. Kun henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen tapahtuu kaikkien työntekijöiden yhteisin voimin, myös siitä johtuvat oppimisvaikutus ja oppimistulos ovat paljon tehokkaampia. Henkilöstön oppiminen tapahtuu ihmisten jatkaessa ja yhdistäessä keskenään kokemuksia ja tietoa. Suuremmassa joukossa ihmisiä oppiminen ja kehittäminen tapahtuu ennen kaikkea hyvän keskustelun varassa ja tuella, siksi organisaatioissa tapahtuvan oppimisen tärkeäksi edellytykseksi on usein nostettu työntekijöiden keskeinen vuorovaikutus. (Viitala 2013a, 142-143.)

Johtamisen ja johtajuuden kehittymistarpeiden lisäksi työelämän muutokset näkyvät työyhteisötaitojen merkityksen kasvussa. Työyhteisöosaamisessa on kyse yhdessä toimimisesta ja onnistumisesta erilaisten ihmisten kanssa. Kussakin työyhteisössä pitäisi olla yhteinen jaettu käsitys työyhteisöosaamisen merkityksestä ja siitä, mitä sillä tarkoitetaan juuri siinä työyhteisö-

söissä. Tiedon lisäksi työyhteisöosaaminen vaatii monenlaisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja kaikilta työyhteisön jäseneltä. (Hyppänen 2013, 252.)

Kun yrityksessä vallitsee keskinäisen kunnioituksen sekä riittävän avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri, se luo edellytyksiä työyhteisön jäsenille jakaa vapaasti tietoaan, ideoitaan ja taitojaan. Tämä puolestaan mahdollistaa organisaation oppimisen aivan uudella tavalla, jolloin se alkaa oppia omasta toiminnastaan. Avoimuus ja luottamus ovat edellytyksiä oppivan organisaation toiminnalle. Avoin ja luotettava ilmapiiri varmistaa yrityksen oikeudenmukaista toimintaa, jossa kaikki työyhteisön jäsenet, arvostava, kunnioittavat ja tukevat toisiaan. Kun työyhteisöissä pyritään tietoisesti avoimuutta ja luottamusta edistävään toimintatapaan, myös työntekijöiden hyvinvointi ja viihtyvyys paranevat. Yrityksessä, jossa henkilöstön kehittämisellä on tärkeä rooli sekä työntekijöiden hyvinvoinnista pidetään huolta on aina tilaa avoimelle keskustelulle ja osaamisen rakentamiselle. Sellaiseen yritykseen kulttuuriin kuuluu vapaa tiedonkulku joka suuntaan, henkilöstön ja työn jatkuva kehittäminen sekä oppimisen palkitseminen. (Österberg 2014, 147.)

On olemassa monia tapoja kehittää henkilöstön osaamista työpaikalla yhteistyön kautta. Kollegoiden keskeinen yhteistyö voidaan toteuttaa esimerkiksi tiimi- ja parityöskentelyn avulla, jolloin työntekijöitä perehdytetään toistensa tehtäviin, jotta he osaavat oman työn lisäksi ainakin osittain toisen työntekijän työtä. Tässä tapauksessa sijaisuuksienkin hoitaminen esimerkiksi työntekijän sairastuessa onnistuu ongelmitta. Sijaisuuksien hoitaminen onkin mainio keino hankkia henkilöille osaamista erilaisista työtehtävistä. Osaamista voi kehittää myös havainnoinnin, erilaisten arviointien ja palautteiden avulla. Työssä voi oppia myös havainnoimalla työkavereiden ja esimiehen toimintaa. Projektit ja erilaiset kehittämishankkeet voidaan katsoa yhdeksi osaamisen kähmittämismenetelmäksi, sillä niiden avulla osaamisen kehittämisen ohessa henkilöstön on mahdollista osallistua yrityksen toimintojen kehittämiseen eli projektissa työskentelevien työntekijöiden kokonaisnäkemys kehittyy ja tuntemus yrityksestä lisääntyy. (Hyppänen 2007, 113.)

Koska omia työtehtäviä suoritetaan totutulla tavalla päivittäin, tietyn ajan kuluttua niistä ei juurikaan opita mitään uutta. Kun taas työpaikan tai työtehtävän vaihtuessa, täytyy taas oppia uusia asioita eli kun toimitaan uudessa vieraassa työympäristössä työntekijän ammatillisen osaamisen kehittyminen tapahtuu automaattisesti. Tästä syystä myös yrityksen sisäistä työkiertoa ja urakehitystä pidetään henkilöstön osaamisen kehittämismenetelminä. (Hyppänen 2007, 114.)

Viime aikoina yhä useammassa yrityksessä sellaiset kehittämismenetelmät kuten työohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching ovat kasvattaneet suosiotaan. Nämä kehittämismenetelmät tarkoittavat käytännössä sitä, että oppiminen tapahtuu dialogin avulla toisin sanoen perustu-

vat työtovereiden väliseen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi kun puhutaan mentoroinnista tarkoitetaan sillä kokeneemman eli mentorin ja mentoroitavan eli oppijan välistä keskustelua. Silloin toinen työntekijä auttaa toista työntekijää laatimaan kehitysohjelman ja myöhemmin toteuttamaan sen. Mentoroinnilla tarkoitetaan pitkäaikaista oppimisprosessia, sillä sen tavoitteena on kokemuksen ja osaamisen jakaminen ja niiden siirtäminen työntekijältä toiselle. Kun taas työnohjauksen tarkoituksena on ohjattavan työntekijän ammattitaidon lisääminen, työroolien selkiyttäminen, yhteistyön parantaminen sekä työn ongelmatilanteiden hallinta. Työnohjaus vuorostaan on työn, työyhteisön ja oman roolin työyhteisön osana tutkimusta, jäsentämisestä ja tiedostamista. Coaching on vuorovaikutteinen prosessi, joka auttaa yksilöitä ja jopa organisaatioita suoritusten parantamisessa ja tulosten aikaansaamisessa. Sen aikana pyritään lisäämään valmennettavan tietosuutta omasta roolistaan, toimintansa vaikutuksista sekä omista voimavaroistaan. Coaching-prosessin tavoitteena on löytää yhdessä toimivia ratkaisuja. Sparraus toimii parhaiten kun halutaan kokeilla uusia ideoita ja saada vahvistusta omille ideoille. (Hyppänen 2007, 114-116.)

Kun oppimisprosessi koskee isompaa joukkoa ihmisiä tai koko henkilöstöä, niin yhteiset palaverit, workshopit ja työpajat ovat hyviä keinoja ammattiosaamisen kehittämiseksi. Samalla tällaiset menetelmät vaikuttavat positiivisesti työyhteisön parantamiseen sekä auttavat ongelmien ratkaisujen etsimisessä yhdessä työtovereiden kanssa. On tärkeää, että henkilöstölle järjestetään mahdollisuus viettää yhteistä aikaa keskustellakseen työasioista ja jakaakseen mielipiteitä.

Myös vertaisarvioinnin avulla voidaan kehittää henkilöstön osaamista. Vertaisarvioinnilla tarkoitetaan järjestelmällistä ulkoisen asiantuntijan toteuttamaa arviointia. Vertaisarviointia suorittava henkilö toimii samassa asemassa kuin vertaisarvioinnin kohteena oleva henkilöstö, mutta hän työskentelee sen yrityksen ulkopuolella eli esimerkiksi toisessa yrityksessä. Tämä kehittämismenetelmä mahdollistaa tiedon ja kokemuksen jakamisen ja vaihtamisen samoissa työtehtävissä työskentelevien kesken. (Hätönen 2011, 79.) Myös yrityksen henkilöstön sisäinen arviointi toimii hyvänä kehittämismenetelmänä, jonka avulla työntekijöille annetaan mahdollisuus esittää mielipiteitään ja edistetään työntekijöiden tasavertaisuutta. Itsearviointikin on tärkeä taito työelämässä, koska kehittyäkseen täytyy osata olla kriittinen itseään kohden ja arvioida oma työtään (Hätönen 2011, 32). Sitäkin voi käsitellä erillisenä kehittämismenetelmänä, mutta samalla sitä voi käyttää osana toista menetelmää esimerkiksi osaamiskartoituksissa tai kehityskeskusteluissa.

Kansainvälisissä organisaatioissa henkilöstön ulkomaankomennukset, kansainväliset harjoitte-
lut ja ulkomailla järjestettävät koulutukset ovat merkittäviä henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. (Hyppänen 2007, 114). Ne antavat mahdollisuuden laajentaa ammatillis-

ta osaamista oppimalla uutta ulkomaalaisilta kollegoilta sekä jakamalla heidän kanssaan omaa kokemusta ja osaamista.

3.5 Itsensä kehittäminen

Henkilöstön osaaminen on varanto, joka koostuu jokaisen työntekijän ammatillisesta osaamisesta. Yksilön osaaminen on perusta koko työyhteisön osaamiselle, ja siksi onkin tärkeää, että henkilöstön osaaminen nähdään ei pelkästään yhtenä kokonaisuutena, vaan myös jokaisen sen jäsenen tiedot ja taidot osataan ottaa huomioon ja tarkastella erikseen. Johto voi vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon luomalla osaamisen kehittämistä tukevaa työkulttuuria esimerkiksi osallistumalla henkilöstön omaehtoisen opiskelun kustannuksiin. Viime kädessä jokaisella työntekijällä kuitenkin on vastuu oman osaamisen säilyttämisestä ja kehittämisestä. Itsenäinen opiskelu on erittäin hyvä kehittämismenetelmä, jonka avulla voi lisätä ammattitaitoa. Tässä tapauksessa motivaatiolla ja ihmisen halulla kehittää itsensä on suuri rooli (Ruohotie 2000, 164).

Vaikka työnantaja järjestääkin henkilöstölleen koulutusta ja muita tilaisuuksia yksilön työssä kehittymiseen, vastuu oppimisesta ja osaamisesta on jokaisella itsellään. Kun puhutaan ammatillisen osaamisen kehittämisestä ja uuden oppimisesta henkilön omalla asenteella on äärimmäisen suuri merkitys. Henkiöiden asenteisiin ei ole niin helposti vaikuttaa, mutta työnantaja voi aina luoda yritykseen sellainen ilmapiiri ja kulttuuri, joka kannustaa jokaista työntekijää kantamaan vastuunsa sekä omasta että työyhteisön ammatillisen osaamiseen uudistamisesta ja kehittämisestä. Erilaiset palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät sekä mahdollisuudet osaamisen kasvaessa urakehitykseen tukevat osaamisen kehittymistä kannustavan ilmapiirin luomisessa. Kannustavaan työilmapiiriin luominen edellyttää johdolta hyvää suunnittelua organisaation strategisella tasolla. (Österberg 2014, 147-148.)

Omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen on hyvä vaihtoehto muiden menetelmien joukossa. Itsenäisen oppimisen etu on ennen kaikkea siinä, että sitä järjestäessä pystyy ottamaan huomioon yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet muun muassa sisällön että aikataulun suhteen. Osaamista voi kehittää eri menetelmiä käyttäen, esimerkiksi työn ohessa iltakursseihin osallistumalla, verkossa etäopiskeluna tai miksei kirjallisuutta lukemalla (Österberg 2014, 149). Jos vuorostaan haluaa hankkia perusteellisempaa koulutusta, joka oikeasti vaatii aikaa, niin vuorottelu- ja opintovapaa ovat hyviä keinoja kehittää osaamista. (Viitala 2013a, 155-161.) Osaamisen kehittämismenetelmiä on saatavilla hyvin monia, täytyy vain osata löytää itselle sopivin.

4 Tapaustutkimuksen kohteena Tilitoimisto X Oy

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät

Tämä työ tutki yhden tilitoimiston henkilöstön ammatillista osaamista kehitettäviä menetelmiä. Tutkimuksen avulla kartoitettiin työntekijöiden ammatillista osaamista sekä selvitetään osaamisalueet, joissa henkilöstöllä oli tarvetta kehittyä sekä miten henkilöstö suhtautuu oman ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä uusien asioiden oppimisen ja tiedon jakamiseen ja siirtämiseen eri menetelmien kautta. Samalla selvitettiin, kuinka henkilöstö edistää omaa ammatillista osaamistaan sekä mikä on työnantajan rooli tuossa prosessissa. Tämän lisäksi tutkittiin tilitoimiston henkilöstön kehittämistarpeita ja yrityksen tarjoamia kehittämismahdollisuuksia.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa yksittäiseksi tapaukseksi katsottiin Tilitoimisto Oy:n henkilöstöä. Tutkimuksen tuloksena ovat syntyneet kehittämisehdotukset ja toimenpidesuosituksset, joita toimeksiantaja pystyy käyttämään parantaakseen henkilöstön ammattitaidon kehittämismahdollisuuksia. Opinnäytetyö katsotaan käytännönlähtöiseksi tutkimukseksi, josta toimeksiantajalle on aidosti hyötyä, ja jonka perimmäisenä tarkoituksena oli kehittää työelämää ottaen huomioon kaikkien osapuolien mielipiteitä ja näkemyksiä.

Taloushallintopalveluiden sähköistyminen, kansainvälistyminen, asiantuntija- ja konsultatiivisten palveluiden lisääntyminen, asiakaspalvelun laadun kasvu sekä lakien ja säännösten uudistuminen ovat vain osa niistä tekijöistä, jotka muuttavat alaa, ja täten aiheuttavat taloushallinnon ammattilaisille jatkuvan tarpeen kehittää ja ylläpitää osaamistaan. Taloushallintoalan jatkuva muutos vaatii siihen sopeutumista, siksi alalla työskentelevillä on selvästi tarvetta kehittyä. Tämän tutkimuksen avulla on pyritty selviämään, miten yhden tilitoimiston työntekijät, itsenäisesti tai työpaikan tarjoamien mahdollisuuksien avulla, kehittyvät omassa työssään. Lisäksi pohditaan mikä on työntekijöiden ja työnantajan roolit henkilöstön oppimisessa ja kehittämisessä.

Opinnäytetyön tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi oli valittu lomake- ja teemahaastattelu. Hyvin joustavana ja yleisimmin käytettynä menetelmänä haastattelu soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin; sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla, ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsitäyksiä ja uskomuksia tai ymmärtää, miksi ihmiset toimivat havaitsemalla tavalla tai miten he arvottavat tapahtumia, on luonnollista keskustella heidän kanssaan eli haastattelu on silloin paras vaihtoehto kerätä tietoa tutkimusta varten. Kaksivaiheisen haastattelun, lomake- ja teemahaastattelun, avulla tutkimusta varten on saatu kaikkien tilitoimistotyöntekijöiden taustatiedot sekä heidän mielipiteensä ja näkemyksensä tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11.)

Ensin ennen teemahaastattelua, joka oli tutkimuksen ensisijainen aineistonkeruumenetelmä, kerättiin taustatietoja kyselylomakkeiden avulla. Syynä siihen oli se, että tutkimus toteutusajankohdaksi osui tilitoimiston vuoden kiireisin aika, jolloin tehdään tilinpäätökset ja vuotuiset raportit, ja kahden tutkimusmenetelmän yhdistäminen tuntuikin tämän takia järkevältä päätökseltä toteuttaa tutkimus, koska se säästi sekä tutkijan että tutkittavien aikaa. Ensin lomakkeiden avulla kartoitettiin tutkimukseen osallistuvien taustatietoja, joiden perusteella rakennettiin teemahaastattelun runko. Sitten toteutettiin teemahaastattelut, jossa saatiin selville henkilöstön mielipiteet tutkittavasta aiheesta. Kaikki haastattelut olivat tallennettu ja litteroitu myöhempää analysointia ja tulkintaa varten.

Tutkimuskysymyksiin on saatu kattavasti vastauksia, koska kaikki tilitoimiston työntekijät sekä toinen esimiehistä osallistuivat tutkimukseen, mikä ehdottomasti on tehnyt tutkimuksesta luotettavamman. Samalla useamman menetelmän yhdistäminen on tehnyt tutkimuksen tuloksista laajempia ja luotettavampia. Samoja teemoja käsiteltäviä kysymyksiä kysyttiin sekä työntekijöiltä että esimieheltä, minkä avulla tutkimukseen on saatu aiheeseen molemmat näkökulmat. Lisäksi haastateltava esimies kuuluu myös yrityksen johtoon. Haastatteluista saadun tiedon ohessa tutkimuksessa on hyödynnetty yrityksen sisäistä aineistoa kuten esimiesten ja työntekijöiden välillä käyvän kehityskeskustelun runkoa ja henkilöstön koulutuskalenteria. Lisäksi täydentävänä tutkimusmenetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia, sillä oltuaan toimeksiantajayrityksessä harjoittelijana tutkijalla oli mahdollisuus seurata tutkittavan tilitoimiston jokapäiväistä toimintaa yli puolen vuoden ajan. Osallistuva havainnointi tarkoittaaakin sitä, että tutkija toimii aktiivisesti tutkittavien kanssa. Havainnoinnin ja haastattelun yhdistäminen voi olla haastavaa, mutta jos tekee sen oikein tutkimuksen lopputulos onkin hedelmällinen. Havainnointia voidaan kytkeä toisen menetelmän avulla saatuu tietoon, saadakseen laajemman käsityksen ja monipuolisemman tiedon tutkittavasta tapauksesta. (Tuomi & Salajärvi 2009. 81-82.)

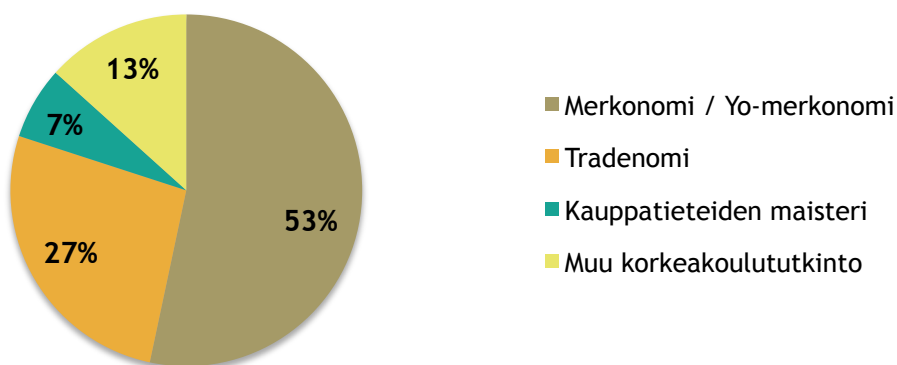
Tutkimuksesta on pyritty tekemään mahdollisimman luotettava, jotta sen avulla pystyy hahmottamaan mahdollisimman oikeanlaisen kuvan tutkittavasta tapauksesta ja yrityksen henkilöstön osaamisentarpeiden kehittämisestä. Jotta tutkimuksen tulokset ovat mahdollisimman luotettavia ideaalitulanteessa oli pyritty siihen, että tutkimukseen osallistuu kaikki työntekijät, tämä tavoite onkin täytynyt tämä tutkimuksen osalta. Myös useamman tutkimusmenetelmän käytöstä on vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen eli validiuden lisäämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28). Tässä työssä aineistokeruumenetelmänä onkin käytetty useampaa kvalitatiivista menetelmää.

4.2 Tilitoimiston henkilöstö

Tutkimuksen kohteena oli Tilitoimisto X Oy, joka on Helsingissä sijaitseva taloushallintopalveluita tarjoava yritys. Tällä hetkellä tilitoimistossa työskentelee 15 henkeä. Henkilöstöön kuuluu kaksi esimiestä, jotka ovat samalla yrityksen vastuukonsultteja sekä kuuluvat johtoon, heidän lisäksi henkilöstöön kuuluu kaksi palkanlaskijaa ja loput ovat kirjanpitäjiä. Lisäksi tilitoimiston tiloissa toimii isännöitsijä, joka ei varsinaisesti kuulu tilitoimiston henkilöstöön, vaan hänellä on itsenäinen toiminta.

Tilitoimisto tekee yhteistyötä myös muiden samaan konserniin kuuluvien tilitoimistojen kanssa, joiden yksiköt sijaitsevat Espoossa ja Riihimäellä sekä Turussa sijaitsevan tilitoimiston kanssa, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että turkulainen tilitoimisto käyttää Tilitoimisto X Oy:n ohjelmistoa sekä hoitaa yhden asiakkaan kirjanpidon alihankintana. Tilitoimisto tekee yhteistyötä myös yhden palkanlaskijan kanssa, jolla on oma yritys. Palkanlaskija hoitaa osan asiakkaiden palkanlaskentaa alihankintana. Lisäksi tilitoimistolla tekee töitä yksi osa-aikatyöntekijä, joka hoitaa pienten yritysten kirjanpitoa.

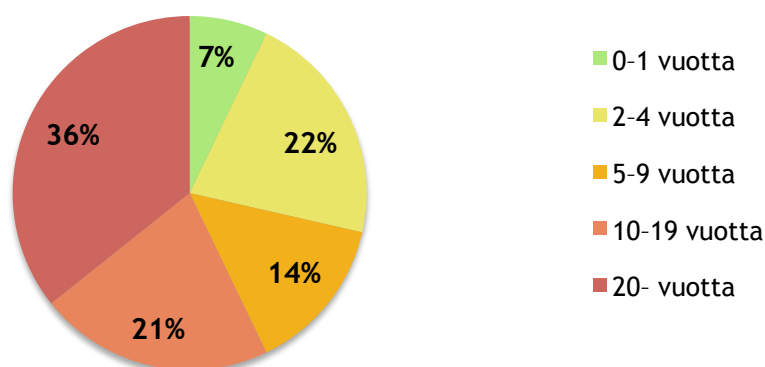
Tutkimuksessa on selvitetty tilitoimiston henkilöstön koulutus- ja kokemustaustaa. Kuten kuviossa 6 näkyy, suurin osa eli 53% henkilöstöstä on suorittanut merkonomin tai Yo-merkonomin tutkinnon, 40%:lla henkilöstöstä on tradenomin tutkinto tai muu korkeakoulututkinto sekä 7%:lla koulutustaustana on kauppatieteiden maisteri. Lisäksi osa henkilöstöstä on suorittanut erilaisia erikoisammattitutkintoja.



Kuvio 6: Henkilöstön koulutustausta

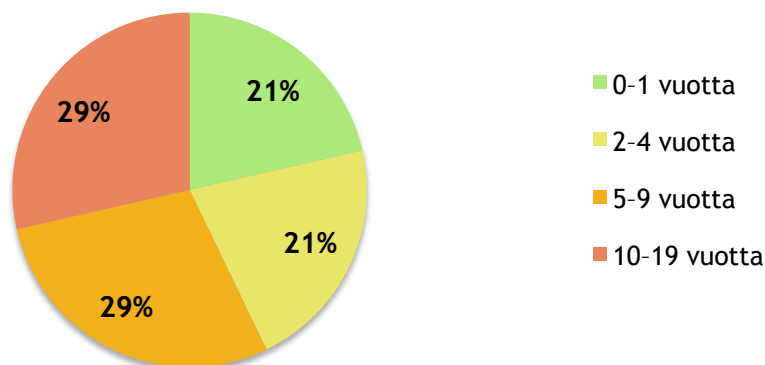
Kuviossa 7 on esitetty henkilöstön kokemusvuodet taloushallintoalalta. Suuremmalla osalla tilitoimiston henkilöstöstä on hyvin pitkä kokemus taloushallintoalalta. Kolmannes työntekijöistä on ollut töissä taloushallintoalalla jopa yli 20 vuoden ajan ja noin kolmannes yli 10 vuotta. 14% henkilöstöstä on työkokemusta taloushallintoalalta viidestä yhdeksään vuotta ja

muilla on neljän vuoden tai vähemmän työkokemusta alalta. Jo pelkästään tämä ympyräkaavio havainnollistaa erittäin hyvin tutkittavan tilitoimiston henkilöstön osaamistasoa. Samalla se osoittaa, että tilitoimiston hallussa on taloushallinnon ammattilaisten pitkään kokemukseen perustuva arvokas osaamispääoma, mutta toisaalta tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että iso osa henkilöstöstä siirtyy lähivuosina eläkkeelle eli yritys joutuu rekrytoimaan lisää työntekijöitä ja tällöin osa henkilöstön osaamisesta on häviämisen vaarassa. Tämän välttämiseksi yrityksen pitääkin kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön yhteistoimintaan ja osaamisen kehittämiseen käyttämällä erilaisia osaamisen kehittämismenetelmiä, jotta tiedot ja taidot siirtyvät työntekijältä toiselle toisin sanoen säilyvät yrityksessä.



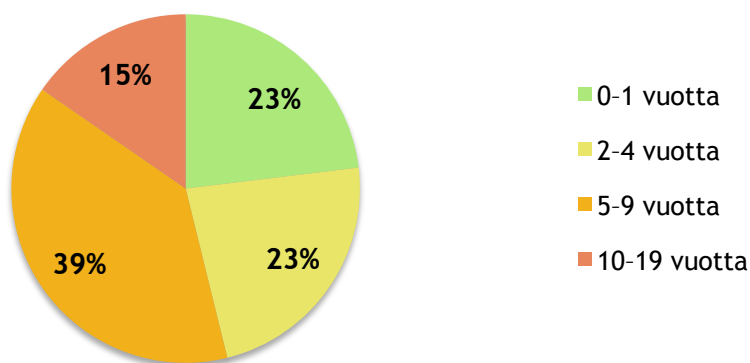
Kuvio 7: Kokemus taloushallintoalalta

Kuviossa 8 on esitetty henkilöstön kokemus tilitoimistoalalta. 29%:llä tilitoimiston työntekijöistä on yli 10 vuoden työkokemus tilitoimistoalalta, 29%:llä yli viiden vuoden kokemus ja muilla on neljän vuoden tai vähemmän kokemusta tilitoimistoalalta.



Kuvio 8: Kokemus tilitoimistoalalta

Kuviossa 9 näkyy, kuinka pitkään työntekijät ovat olleet töissä nykyisessä työpaikassa sekä nykyisissä työtehtävissä. Yli kolmannes työntekijöistä ovat olleet Tilitoimisto X Oy:n palveluksessa yli viiden vuoden ajan sekä 15% tilitoimiston taloushallinnon ammattilaisista ovat olleet tutkittavassa yrityksessä töissä yli 10 vuoden ajan.



Kuvio 9: Työntekijänä nykyisessä työpaikassa

Tilitoimisto X Oy:n henkilöstö on hyvin ammattitaitoinen. Useimmiten asiakkaiden kirjanpito hoidetaan niin, että sama kirjanpitäjä vastaa osto- ja myyntireskontrasta, palkanhallinnasta, kirjanpidosta, tilinpäätöksen ja vuotuisten raporttien laadinnasta eli yhdeltä kirjanpitäjältä löytyy monipuolista osaamista erillisiltä osaamisalueilta. Jos kyseessä on isompi asiakas, silloin tehtävät jaetaan useamman kirjanpitäjän kesken, tällöin esimerkiksi ostoreskontra, palkanlaskenta sekä kirjanpitotehtävät, tilinpäätöslaadinta ja raportointi hoidetaan erikseen. Tilitoimisto X Oy on erikoistunut verotusneuvontaan. Tilitoimisto neuvoi asiakkaita verotukseen liittyvissä asioissa ja erikoistuu erityisesti pienten ja yrittäjävetoisten osakeyhtiöiden osinkoverotukseen. Osana palveluitaan tilitoimisto tarjoaa yritysasiakkailleen apua myös verosuunnittelussa.

4.3 Osaamisen kehittäminen Tilitoimisto X Oy:ssä

Ammattilaisen osaamisen ylläpitäminen sekä sen jatkuva kehittäminen ovat ehdottomia edellytyksiä työssä pärjäämiseksi, juuri sitä mieltä olivat kaikki haastateltavat sekä tilitoimiston työntekijät että esimies. Tämä pitää paikkansa erityisesti taloushallinnon ammatillisten kohdalla. Erityisesti tilitoimiston työntekijät joutuvat päivittämään tietojansa ja taitojaan voidakseen palvella asiakkaitaan ammattitaitoisesti. Ammattitaitoa pitää kehittää koko uran ajan, koska taloushallinnon ammattilaisilla hallussaan oleva osaaminen on työkalunsa työstä suoriutumiseen eli siitä riippuu kuinka hyvin he voivat palvella asiakkaitaan. Sitä paitsi taloushallinnon alalla on lähes mahdotonta olla kehittymättä, sillä kuten monet muutkin asiantuntija-

palveluita tarjoavat ja tietotekniikasta riippuvaiset alat myös tilitoimistoala muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja sen mukana muuttuvat myös alalla työskentelevien työnkuvat. Tutkimus on osoittanut, että riittävä tietoteknillinen osaaminen on välttämätön edellytys tilitoimistossa työskentelevälle, sillä tietotekniikan kehitys vaikuttaa suoraan myös tilitoimistossa työskenteleviin: uudet ohjelmat ja järjestelmät tulevat käyttöön, ja niiden käyttöä pitää opettaa suhteellisen nopeasti. Siirtyminen täysin sähköiseen kirjanpitoon ja perinteisen paperikirjanpidon häviäminen edellyttävät ammattilaisilta uusia taitoja ja valmiuksia, ja erityisesti alalla pidempään työskennelleet tarvitsevat enemmän tukea uusien ohjelmistojen opettelussa. Kun yrityksen asiakkaana ovat yritysasiakkaat eivätkä henkilöasiakkaat, asettaa tämä yrityksen työntekijöille vielä enemmän haasteita. Taloushallinnon ammattilainen pitää olla valmis vastamaan vaikeimpiinkin kysymyksiin, siksi tietoteknillisen osaamisen ohella taloushallinnon ammattilaisten pitää olla ajan tasalla kirjanpito-, verotuslainsäädännöstä sekä erilaisista juridisista seikoista, jotta laadukas asiakaspalvelu toteutuu. Tilitoimistoalalla, jossa useimmiten taloushallinnon ammattilaiset joutuvat samaan aikaan hoitamaan useampia asiakkuuksia, myös liiketoimintaosaamisella on tärkeä asema. Mitä enemmän asiakkaan toimialasta ja koko toiminnasta tietää, sitä paremmin pystyy asiakkaan odotuksiin vastamaan. Silloin asiakaskin tuntee olonsa turvalliseksi, kun hän tietää, että yrityksen liikeasiat ovat osaavan ammattilaisen käsissä.

Tilitoimiston työntekijät totesivat, että nykyaikana kaikki muuttuu ja muuttuu nopeasti: työelämä muuttuu, organisaatiot muuttuvat ja uudistuvat, organisaatioiden työkuluttuuri ja toimintatavat muuttuvat, siksi taloushallinnon ammattilaisen on pakko opiskella ajoissa ja säännöllisesti, koska vain silloin voi yrittää olla tietoinen kaikista tärkeistä muutoksista ja pystyä suoriutumaan työstä. Jos työelämä muuttuu, työntekijöidenkin pitää muuttua samaan suuntaan. Jatkuva ammattilaisen osaamisen kehittäminen on ainoa mahdollisuus tulla paremmaksi omassa työssään. Toisen haastateltavan mielestä kukaan ei pysty olemaan ammattilainen kaikissa asioissa, koska jokaisella on omia puutteita, missä pitää kehittyä, silti jokaisen pitää kehittyä jossain, koska kun ammattitaito kasvaa, saa varmuutta toimia. Toisenkin työntekijän mielestä pitää päivittää omia tietoja ja olla ajan tasalla, koska hänen mielestään muuten tällä alalla ei pärjää.

4.3.1 Strategia ja oppiminen

Tutkimuksessa on selvinnyt, että tilitoimisto X Oy:n yrityksen johdolla on yleinen strategia, mutta sitä ei kuitenkaan ole suunniteltu yksityiskohtaisesti eikä sitä päivitetä säännöllisesti. Lisäksi on selvinnyt, että tilitoimiston henkilöstöllä ole strategiasta juurikaan tietoa. Yrityksen yleinen strategia on aika suppea eli siihen ei sisälly esimerkiksi henkilöstön kehittämissuunnitelmaa. Kaikki henkilöstön osaamiseen liittyvät asiat käydään ainoastaan kehityskeskus-

teluissa läpi yksilötasolla. Vaikka yrityksellä ei ole erilaista henkilöstön kehittämissuunnitelmaa, kiinnitetään silti henkilöstön osaamiseen kehittämiseen tarpeeksi paljon huomiota.

Jotta henkilöstön osaamisen kehittämisellä saadaan mahdollisimman paljon tuloksia aikaan, kannattaa kuitenkin laatia myös henkilöstölle erillinen kehittämissuunnitelma osana yrityksen strategiaa. Henkilöstön kehittämissuunnitelman avulla henkilöstön osaamisen nykytilan arvioiminen, sekä mahdollisten kehittämiskohtien havaitseminen ja kehittämisprosessin seuraaminen on aina helpompaa. Se auttaa johtoa tarkastelemaan henkilöstön osaamista yhtenä kokonaisuutena, mutta samalla sen avulla voidaan tarkastella kaikkia työntekijöitä yksittäinkin. Kehittämissuunnitelmaan sisältyy kaikki saatavilla oleva tieto yrityksen osaamisesta, ja se on johdolla käytettävissä minä henkenä tahansa.

Osa tilitoimiston työntekijöistä arvioi, että yrityksen johdolla on jonkinlainen henkilöstön kehittämissuunnitelma, mikä heidän mielestään tarkoittaa ensinnäkin sitä, että yrityksen johto huolehtii henkilöstön osaamisesta kannustamalla työntekijöitä kouluttautumaan ja opiskelemaan lisää. Suurin osa tilitoimiston henkilöstöstä kuitenkin totesi, että heillä ei ole mitään tietoa johdon henkilöstön kehittämiseen liittyvistä suunnitelmista tai asiasta ei ole viime aikoina puhuttu työntekijöiden kanssa lainkaan. Samalla nämä työntekijät toivoisivat tietää lisää, jos johdolla on olemassa henkilöstölle kehittämissuunnitelma. Heidän mielestään sellaisista asioista kuten henkilöstön ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen pitää tiedottaa ja käydä myös henkilöstön kanssa läpi edes yleisellä tasolla. Toisaalta kaikki työntekijät väittivät, että johto kannustaa heitä kehittää osaamistaan jatkuvasti, esimiehet järjestävät kehityskeskustelut kerran vuodessa, säännöllisesti muistuttavat työntekijöitä osallistua koulutuksiin sekä järjestävät henkilöstölle sisäisiä koulutuksia esimerkiksi kun tilitoimistossa otetaan uusi ohjelmisto käyttöön. Moni huomautti, että vaikka yleisellä tasolla heillä ei ole mitään tietoa yrityksen kehittämissuunnitelmasta, he ovat kuitenkin hyvin tietoisia heidän omasta kehittämis- ja koulutussuunnitelmastaan, joka käydään perusteellisesti läpi aina kehityskeskustelun yhteydessä.

4.3.2 Kehityskeskustelut

Kerran vuodessa yrityksessä käydään kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa ja tarpeen mukaan työntekijälle voidaan hänen pyynnöstään järjestää ylimääräisen kehityskeskustelun. Yleensä niiden ajankohta sijoittuu vuoden loppuun, joka on hyvä aika keskustella kuluvasta vuodesta, tehdä päätelmiä sekä sopia uusista asioista. Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän työtilanne ja asiakkaat, mihin on tyytyväinen ja mihin tyytymätön, kysytään työntekijältä, miten hän haluaa kehittyä ja sen pohjalta laaditaan henkilökohtainen opintosuunnitelma sekä annetaan palaute johdolle. Kehityskeskusteluissa käydään työntekijöiden henkilö-

kohtaiset tavoitteet sekä miten edellisenä vuonna asetut tavoitteet ovat toteutuneet kuluneen vuoden aikana sekä tehdään työntekijän ja työnantajan arvio töistä suoriutumisesta.

Kehityskeskusteluissa laaditaan jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jossa lukee työntekijän toteutunut koulutus, tulevan vuoden tavoitteet ja toimenpiteet. Lisäksi tarkastellaan työntekijöiden tyytyväisyyttä nykyiseen työhönsä, selvitetään työntekijöiden mahdolliset muutostarpeet ja kehittämissuunnitelmat. Tässä vaiheessa työntekijällä on mahdollisuus puhua esimiehen kanssa omasta ammatillisesta kasvusta esimerkiksi siitä, mihin suuntaan työntekijä toivoo työnsä kehittyvän. Kehityskeskustelun pohjalta laaditaan työntekijöille henkilökohtainen oppimissuunnitelma, josta käy ilmi muun muassa tulevat koulutukset ja se, mitä osaamista työntekijän tulisi kehittää ja millä tavoin.

Kehityskeskusteluissa puhutaan myös yleisistä työasioista kuten työntekijän työkyvystä ja yrityksen ilmapiiristä, jaksamista ja työympäristöstä. Esimerkiksi mitä tulisi muuttaa ilmapiirin parantamiseksi, onko työntekijä tyytyväinen omaan tiimin, mitä mieltä on työtiloista ja ergonomiasta. Kehityskeskustelu on hyvä hetki esittää omia näkemyksiä ja pohtia esimiehen kanssa sellaisia asioita kuten yrityksen tavoitteita, henkilöstön kehittämistä, työyhteisön yhteistoimintaa. Kehityskeskusteluissa työntekijöillä on mahdollisuus arvioida esimiesten ja muun henkilöstön työtä sekä tehdä jotain ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi. Palautteen antaminen johdolle ja kollegoille sekä oman työn arviointi on tärkeä osa yrityksen kehityskeskustelua. Itsearviointia voikin tarkastella osaamisen kehittämismenetelmänä, sillä jos työntekijä osaa arvioida omaa osaamista kriittisesti, on tietoinen omista puutteista ja on valmis kehittämään niitä, se on hyvä lähtökohta koko yrityksen kehittämiseksi. Kehityskeskustelun aikana on voi ilmaista mieltään ja puhua avoimesti niistä työhön liittyvistä asioista, jotka omasta mielestään tuntuvat tärkeiltä.

Tutkimuksen mukaan suurin osa henkilöstöstä kokee, että esimiesten kanssa käydyistä kehityskeskusteluista on vähintään jonkin verran hyötyä. Heidän mielestään on hyvää, että edes kerran vuodessa saa mahdollisuuden puhua esimiesten kanssa rauhassa ja saa kerrattua, mitä on kuluneen vuoden aikana tapahtunut sekä käydään läpi, mitä tietoa tarvitsisi seuraavana vuonna. Toteutuneiden tavoitteiden läpikatsaus ja uusien tavoitteiden asettaminen auttaa kehittyä työssä ja myös seurata omaa kehitystä. Joku onkin huomauttanut, että kehityskeskustelusta on eniten hyötyä silloin, kun asiat käydään läpi oikeasti ajatuksella, se on hyvä hetki pysähtyä ja katsoa, mitä on vuoden aikana tapahtunut.

Henkilöstön mukaan tuntuu hyvältä, että keskusteluissa käydään sellaiset asiat läpi kuten työviihtyvyys, työntekijöiden kehittämistarpeet sekä muut työhön liittyvät käytännön asiat. Monien mielestä myös molemminpuolinen palautteen antaminen kehityskeskustelussa on hyvin

tärkeä osa kehityskeskustelua, sillä se vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin, jos johto kuuntelee alaisiaan ja ottaa heidän mielipiteitään huomioon.

Muutama työntekijä ilmoitti, ettei koe, että kehityskeskusteluista on hyötyä, vaan se tuntuu pikemminkin tavalliselta keskustelulta, joka yhdessä johdon kanssa käydään. Lisäksi huomautettiin, etteivät kehityskeskustelut ole hyödyllisiä myös sen takia, koska vaikka niissä soviataankin joistakin asioista, ne ei välttämättä toteudu käytännön tasolla. Joidenkin haastateltavien mielestä johdon pitää kiinnittää enemmän huomiota kehityskeskustelussa henkilöstön kanssa sovittujen tavoitteiden toteutumiseen.

4.3.3 Koulutukset

Tutkimuksessa on selvinnyt, että Tilitoimisto X Oy:n henkilöstöä kannustetaan kehittämään osaamistaan. Kaikki haastateltavat, työntekijät ja esimies itse, olivat sitä mieltä. Erityisesti kannustetaan, että henkilöstö käy säännöllisesti ulkoisissa koulutuksissa. Tämä aihe otetaan aina esille kehityskeskusteluissa sekä siitä puhutaan usein myös viikkopalavereissa. Esimies myös tiedottaa henkilöstölle tarjolla olevista koulutuksista sähköpostitse sekä tilaamalla alan ammattilehtiä, joista muun muassa tulevat koulutukset löytyvät.

Tilitoimistossa seurataan henkilöstön osallistumista koulutuksiin koulutuskalenterin avulla, johon työntekijät merkitsevät kaikki koulutustilaisuuden, joihin he ovat vuoden aikana osallistuneet. Koulutuskalenteriin merkitään vain ulkopuolisten kouluttajien järjestämät tilaisuudet, joihin henkilöstö osallistuu vapaaehtoisesti. Koulutuskalenterin mukaan vuonna 2015 yli puolet henkilöstöstä osallistui vapaaehtoisin ulkopuolisiin koulutuksiin. Henkilöstö kehittää ammattitaitoaan osallistumalla melko aktiivisesti ulkopuolisiin koulutuksiin, jotka ovat esimerkiksi Taloushallintoliiton, Verohallinnon, Veronmaksajien, Kauppakamarin ja KPMG:n järjestämiä. Myös esimiehet käyvät koulutuksissa, erityisesti toinen niistä, joka samalla oli haastateltava esimies. Hän on suorittanut KTL-tutkinnon, mikä edellyttää häneltä säännöllistä osallistumista Taloushallintoliiton järjestämiin koulutuksiin.

Kun haastattelussa selvitettiin, mitä mieltä henkilöstön on yrityksen järjestettävistä mahdollisuuksista koulutukseen tai muihin henkilöstön ammatillista osaamista edistäviin tilaisuuksiin, kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että tällaisia mahdollisuuksia järjestetään tarpeeksi eli heidän mielestään yritys tarjoaa työntekijöille hyvät mahdollisuudet ammattitaidon kehittämiseksi. Työntekijöitä kannustetaan muun muassa käymään säännöllisesti koulutuksissa. Ulkopuolisiin osallistuminen koulutuksiin täysin vapaaehtoisista ja työntekijät itse valitsevat heille sopivat koulutukset, joihin he haluavat osallistua, toisin sanoen koko toiminta perustuu henkilöstön oma-aloitteisuuteen. Hyvin moni totesi, että tilitoimistossa tarjotaan erinomaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen, mutta se, käyttävätkö työntekijät näitä

mahdollisuuksia tai eivät riippuu täysin työntekijöistä itsestään. Pääsääntönä on, että työntekijä voi osallistua kahteen vapaaehtoiseen koulutukseen vuodessa, mutta tarpeen mukaan työnantaja voi järjestää työntekijälle enemmänkin mahdollisuuksia koulutukseen. Henkilöstöosaamisen kehittäminen riippuu siis pitkälti työntekijöistä itsestään sekä heidän asenteistaan, motivaatiostaan ja aktiivisuudestaan. Joku olikin sitä mieltä, että esimiehet luottavat siihen, että työntekijä käy koulutuksessa, jos hän katsoo sen tarpeelliseksi. Haastateltava esimies kuitenkin huomautti, että vaikka henkilöstön koulutuksissa käyminen ovat vapaaehtoisia, esimerkiksi yrityksen sisäiset ohjelmisto-koulutukset ja kirjanpitolain muutoksia käsittelevät koulutukset ovat kaikille pakollisia. Tutkimuksesta selvisi, että johto huolehtii hyvin koulutusten järjestämisestä, mutta samalla työntekijät olivat sitä mieltä, että he tarvitsevat lisää tukea erityisesti uusien ohjelmistojen opettelussa, sillä jos käyttää kirjanpito-ohjelmistoa, joka vasta hiljattain otettiin käyttöön, eikä ole siihen saanut tarpeeksi koulutusta, epävarmuus lisääntyy huomattavasti. Jos henkilöstö ei saa tarpeeksi tukea uusien ohjelmistojen opettelussa, se puolestaan hankaloittaa heidän työtään hidastamalla sitä ja lisäämällä virheiden riskiä.

Työntekijät, jotka ovat käyneet koulutuksissa, myönsivät, että he ovat hyötynyt niistä ammatillisesti. Heidän mielestään koulutukset ovat hyvin järjestettyjä ja niissä käsitellään ajankohtaisia ja taloushallinnon työn kannalta oleellisia asioita. Yhden haastateltavan mielestä uuden oppiminen ja vanhan kertaaminen on aina hyödyksi, koska aina on jotain, joka tulee uutena tietona tai joitain, joka on ajan kuluessa unohtunut. Tutkimuksen mukaan koulutuksesta on hyötyä erityisesti silloin, kun se käsittelee jotain poikkeustapauksia, joista ei moni tiedä.

4.3.4 Esimiestyö

Esimieheltä on kysytty muun muassa henkilöstön tukemisesta ja auttamisesta työssään suorittamisessa. Hänen mukaansa henkilöstöä on pyritty aina tukemaan ja auttamaan mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman paljon, mutta hänen mielestään tämä ei välttämättä ole ollut aina tarpeeksi, koska usein kiireisen aikataulun johdosta esimiehet ja henkilöstö eivät saa riittävästi aikaa keskustella. Esimies myös arvioi, että työntekijöille annetaan jonkin verran palautetta, mutta ei välttämättä riittävästi.

Myös henkilöstöä pyydettiin arvioida tilitoimiston esimiestoimintaa, heillä oli mahdollisuus kertoa mielipiteitään henkilöstön tukemiseen ja auttamiseen liittyvistä asioista. Noin puolet haastateltavista myönsi, että esimiehiltä saa aika hyvin apua ja tukea kun sitä tarvitsee. Jotkut sanoivatkin, että heiltä tuntuu, että esimiesten ovi on aina auki ja apua aina saa jos sitä tarvitsee eli täytyy vain pyytää sitä. Samalla työntekijät kuitenkin totesivat, että jos esimiehiltä haluaa saada apua tai mennä esimiehille puheille, pitää olla oma-aloitteinen, koska esimiehet ovat kiireellisiä ja heidän kiireinen aikataulu on useimmiten syynä siihen, ettei heidän kanssaan pysty keskustelemaan riittävän usein. Henkilöstön oma-aloitteisuus ratkaisee paljon

ongelmia, ja tämä väite pätee erittäin hyvin tutkittavaankin tilitoimistoon, koska jos haluaa edes jotain saadaan aikaan, täytyy vain uskaltaa toimia.

Monet työntekijät eivät kuitenkaan laske esimiesten jatkuvan avun varaan, vaan yrittävät suoriutua työstään itsenäisesti. Yhden haastateltavan mukaan esimiehet luottavat aika paljon henkilöstön ammattitaitoon. Tilitoimistotyön työntekijän työ on todella pitkälle itsenäistä työtä, minkä takia usein joutuu itse miettimään ja ratkaisemaan ongelmia. Osa tilitoimiston työntekijöistä ilmoittivat, etteivät he saa tarpeeksi tukea esimiehiltä ja että heillä on tarvetta keskustella esimiesten kanssa enemmän. Lisäksi he toivoisivat, että esimiehet olisivat aktiivisimpia ja välillä ottaisivat yhteyttä henkilöstöön ensimmäisinä. He myös kokevat, ettei esimiehet ole aina tavoitettavissa, mikä vaikuttaa työntekijöihin negatiivisesti.

Tutkimuksen aikana on useamman kerran tullut esille se, että taloushallinnon ammattilaisien työ on vahvasti itsenäistä. Tämän takia myös ammattitaidon kehittäminen riippuu pitkälti työntekijästä itsestään. Tilitoimistossakin annetaan hyvät mahdollisuudet kehittyä, mutta loppujen lopuksi kaikki on kiinni työntekijän halusta oppia ja kehittyä. Yksi taloushallinnon ammattilaista väittikin, että jokaisella työntekijällä on vastuu oppia ja kehittyä eikä tarvitse jäädä odottamaan, että esimiehet tulevat ja auttavat tai järjestävät joitakin koulutustapah-
tumia.

Työntekijöiden näkökulmasta palautteen antaminen ei toimi yrityksessä toivotulla tavalla, sillä työntekijät haluavat saada esimiehiltä enemmän palautetta. Yhden työntekijän mukaan palautteen saaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään mitä mieltä esimiehet ovat ja mikä on tilanne. He, jotka ilmoittivat saaneensa johdolta palautetta, sanoivat, että se tuntui hyvältä. Kun saa esimieheltä positiivista palautetta, se osoittaa, että työntekijä pärjää työssään ja hänen työtään arvostetaan. On myös aina mukavaa kuulla, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Haastateltavien mukaan jos asiakkaalta tulee palaute, hekin haluavat tietää siitä. Työntekijät haluavat kuulla esimiehiltä asiakaslähtöistä palautetta ja samalla he toivovat, että joskus esimiehet antavat heille omaakin palautetta. Heidän mielestään nykyään palaute tulee suoraan esimiehiltä vain kehityskeskusteluissa eli todella harvoin.

Perehdyttäminen toimii tilitoimistossa sillä tavalla, että uusille työntekijöille kerrotaan yrityksestä, työtehtävistä ja muista käytännön asioista. Uusille työntekijöille myös jaetaan ohjekirja, johon on koottu kaikki tärkeät tiedot. Lähiaikoina perehdytyksen merkitys kasvaa entuudestaan, sillä myös tutkittavassa tilitoimistossa eläköitymisen seurauksena yritys tulee tarvitsemaan uusia työntekijöitä. Tilitoimisto X Oy:n eläköitymisen aihe on jo tässä vaiheessa ajankohtainen. Toisaalta pitkän työkokemuksen myötä henkilöstön osaaminen on hyvällä tasolla, mutta huonona puolena on se, että merkittävä osa henkilöstöä on lähivuosina eläköitymässä. Tästä johtuu lisääntyvä tarve uusien työntekijöiden rekrytointiin sekä heidän koulut-

tamiseensa, jonka seurauksena työpaikalla annettava koulutus tulee lisääntymään. (Kauppa-kamari 2012.)

Tilitoimistossa tarjotaan henkilöstölle mahdollisuus kehittyä ja päivittää osaamista tilaamalla sanomalehtiä, alan aikakauslehtiä sekä muuta painettua kirjallisuutta henkilöstön käyttöön. Lisäksi kaikki työntekijät saavat sähköpostitse esimerkiksi KPMG:n ja PwC:n julkaisemia uutis-kirjeitä, joissa kerrotaan alan uutisista.

4.3.5 Yhteistyö ja kehittämismenetelmät

Tutkimuksessa on myös selvitetty, miten työtovereiden keskeinen yhteistyö toteutuu Tilitoi-misto X Oy:ssä. Tutkimus osoitti, että lähes kaikki tilitoimiston työntekijät mukaan lukien haastateltava esimies olivat sitä mieltä, että yrityksessä ei tehdä riittävästi yhteistyötä, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että melkein kaikki haastateltavat haluaisivat kehittää henkilös-tön keskeistä yhteistyötä. Perimmäiseksi syyksi yhteistyön riittämättömyydeksi, haastatelta-vat sanoivat tiukat aikataulut, ajoittain liian suuret työmäärät sekä kahdesta viimeisestä joh-tuva ylikuormittavuus erityisesti keväisin, joka on tunnetusti kiireisin aika taloushallintoalalla. Kaikki nämä tekijät rajoittavat tai estävät kokonaan työntekijöiltä mahdollisuuden tehdä enemmän yhteistyötä työkavereidensa kanssa. Myös taloushallinnon ammattilaisen työn luon-ne sinänsä aiheuttaa esteitä yhteistyön toteuttamisesta. Useampi tilitoimiston työntekijä to-tesi, että yhteistyön tekemisen mahdollisuudet taloushallinnon alalla ovat kovin rajoitettuja. Jatkuvan ajan puutteen lisäksi toiseksi suurimmaksi ongelmaksi on noussut tiedonkulun on-gelmallisuus. Tiedon jakaminen työtovereiden kesken toimii muun muassa niin, kun joku työn-tekijä käy koulutuksessa, seuraavassa viikkopalaverissa hänen pitää kertoa mitä koulutus koski ja kertoa siitä lyhyesti sekä jakaa kaikki koulutuksessa saadut materiaalit henkilöstön yhtei-seen käyttöön. Toiset sanoivat, että tämä tapa toimii aika hyvin, mutta joku on huomautta-nut, ettei nykyinen systeemi toimi niin kuin pitää.

Yhden haastateltavan mielestä yhteistyö on erittäin tärkeä asia, erityisesti jos yrityksessä on kokemattomia uransa alkupäässä olevia työntekijöitä, he tarvitsevat tukea eniten. Jos sitä ei saa tarpeeksi jopa työssä käyminen voi olla stressaavalta ja pelottavalta. Yhteistyötä tehdään jonkin verran esimerkiksi ryhmätyö toimii sillä tavalla, että useampi kirjanpitäjä hoitaa yhtä asiakkuutta eli työ on jaettu kirjanpitäjien kesken niin, että saman yrityksen ostoreskontraa, palkanlaskentaa, kirjanpitoa ja raportointia hoitavat eri ihmiset. Yleensä tällainen toiminta-tapa toteutuu isompien asiakkuuksien kohdalla, kun kyseessä on esimerkiksi iso yritys tai kon-serni.

Neuvojen antamisen osalta yhteistyö on järjestetty aika hyvin sekä yhteistyöksi voidaan kut-sua myös tiedon jaon kahvitauoilla, silloin on mahdollista yhdessä pohtia joitakin ongelmia,

esittää kysymyksiä ja jakaa mielipiteitä. Yhden työntekijän mukaan tällainen yrityksen sisäinen yhteistyö pelaa aika hyvin. Tutkimuksessa onkin paljastunut, että jotkut haastateltavat kysyvät mieluummin neuvoa ja tukea työkaverilta kuin esimiehiltä, erityisesti tämä koskee akuutteja juttuja, useimmiten tämä johtuu myös siitä, ettei esimiehet ole paikalla. Kollegoiden keskeinen yhteistyö toimii hyvin myös lomien aikaisten sijaisuuksien hoitamisen osalta, mikä on samalla myös parityöskentelyä, sillä lomaturaukset hoidetaan yleensä niin, että henkilöstö on jaettu pareittain ja toinen hoitaa työtehtäviä kun toinen on lomalla. Siinä vaiheessa jokainen joutuu oppimaan tuntemaan oman asiakkaidensa lisäksi myös työkaverin asiakkaita. Muutama työntekijä oli sitä mieltä, että joidenkin kanssa tekee riittävästi yhteistyötä ja joidenkin kanssa ei tehdä lainkaan yhteistyötä, minkä takia henkilöstön yhteishenki puuttuu. Moni työntekijä arvioikin, että yhteishengen parantamisen eteen pitää tehdä vielä paljon työtä. Suurimpana ongelmana yhteisen ajan järjestämiseksi onkin taas ajan puute, sillä kun työtä on liian paljon, muut asiat kuten osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä yhteishengen parahtaminen jäävät taustalle.

Haastattelujen aikana on pohdittu sitä, että tässä työssä paljon joutuu puremaan yksin ja jokainen tekee työtä itsekseen, tämän takia yhteisen ajan löytäminen on ongelmasta. Toisaalta kuitenkin tilitoimistossa - yrityksessä, jossa saman katon alla tekee työtä paljon saman alan ammattilaisia - yhteistyö pitää olla hyvällä mallilla. Erityisesti tilitoimistossa ei tarvitse jäädä ongelman kanssa yksin, vaan täytyy olla oma-aloitteinen, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että jos tarvitsee apua, sitä pitää pyytää. Tämä onkin tilitoimiston yksi hyvistä puolista. Toisaalta kuinekin avun kysyminen ei aina onnistu niin helposti, koska asiakkaat ovat kovin erilaisia.

Yhteistoiminnallisuus on yrityksen toiminnan kannalta erittäin oleellinen asia. Tutkimuksen mukaan henkilöstö lähes yksimielisesti kannattaa ajatusta henkilöstön yhteistoiminnallisuuden parantamisesta ja moni on sitä mieltä, että johto voisi kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön yhteistoimintaan. Yhdessä ongelmien päähkäily voimistaa henkilöstön yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä sekä parantaa yhteishenkeä, koska esimerkiksi nykyiset palaverit ovat liian lyhyitä.

Yhden haastateltavan mielestä henkilöstön tämän hetkistä yhteistyötä on tuskin mahdollista kehittää pidemmälle, koska jos kyseessä akuutteja asioita käännetään heti työtoverin tai esimiehen puoleen, jotta ne voi ratkaista mahdollisimman pian eikä esimerkiksi yhteisen palaverin odottaminen oikein sovi tällaisissa tapauksissa - ongelma pitää ratkaista ja heti. Tämän takia on todella haasteellista järjestää jotain yhteistä kehittämistoimintaa.

4.3.6 Kehittämismenetelmät sekä kehittämistarpeet

Tutkimuksessa selvitettiin mitkä osaamisen kehittämismenetelmät ovat henkilöstölle tuttuja entuudestaan. Suuremmalle osalle henkilöstöä tuttuja ovat seuraavat osaamisen kehittämismenetelmät: perehdytys ja yrityksen sisäiset koulutukset, täydennys- ja lisäkoulutukset, erikoisammattitutkinnot, konferenssit, seminaarit, kurssit ja luennot. Moni tilitoimiston työntekijä on ilmoittanut kehittävänsä omaa ammatillista osaamista myös omatoimisesti itseopiskelun avulla kuten esimerkiksi lukemalla ajankohtaista alan kirjallisuutta. Yrityksen ammatillinen oppiminen ja henkilöstöosaamisen kehittäminen tapahtuu parhaiten silloin, kun kehittämisprosessiin osallistuu sekä koko henkilöstö että johto, siksi monen mielestä osaamiskartotukset, kehittämissuunnitelmat, kehityskeskustelut, vertaisarviointi sekä palautteen saaminen esimieheltä ja kollegoilta ovat hyviä tapoja vaikuttaa henkilöstöosaamiseen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Osaa henkilökuntaa on ilmoittanut, että osaamisen kehittäminen onnistuu työpaikalla hoitamalla sijaisuuksia, monipuolistumalla työkuvaan sekä osallistumalla työkiertoon. Myös sellaiset kehittämismenetelmät kuten säännöllisten palaverien pitäminen, tiimityö, ryhmässä työskentely ja parityöskentely antavat mahdollisuuden oppia uutta ja kehittyä omassa työssään. Muutama työntekijä on maininnut jossain vaiheessa osallistuvansa työpaikalla toteutettaviin työpajoihin, mentorointiin ja työohjaukseen sekä projektityöskentelyyn ja erilaisiin kehittämishankkeisiin. Nykyään, kun tieto säilytetään yhä enemmän sähköisessä muodossa, joka on helposti löydettävissä ja siirrettävissä henkilöltä toiselle, verkko-oppimisen rooli korostuu entistä enemmän. Tutkimuksen mukaan, osa tilitoimiston henkilökuntaa on kokeillut tätä kehittämismenetelmää ja pitää sitä hyvänä vaihtoehtona perineisiin koulutuksiin.

Samalla tutkimuksessa kartoitettiin henkilöstön kehittämistarpeet ja toivomukset. Haastateltaville annettiin lista taloushallintoalaan liittyvistä osaamisalueista ja pyydettiin merkitä ne osaamisalueet, jotka kiinnostavat heitä eniten ja joissa he haluaisivat kehittyä. On selvinnyt, että tutkittavan tilitoimiston henkilökunnalla on kehittämistarpeita erityisesti verotukseen liittyvissä asioissa kuten henkilö-, tulo-, arvonnä- ja yritysverotuksessa. Useamman työntekijän mielestä hänellä on myös tarve ja halu kehittyä myös seuraavissa osa-alueissa: tilinpäätöstaidot ja tilinpäätösanalyysi, yhtiöoikeus ja muu juridinen osaaminen, ohjelmistosaaminen sekä kansainvälinen osaaminen. Muutama tilitoimiston työntekijä haluaisi oppia ja tietää lisää tunnuslukujen seurannannasta ja raportoinnista, väärinkäytösten tunnistamisesta, tilintarkastuksen perusteista sekä budjetoinnista.

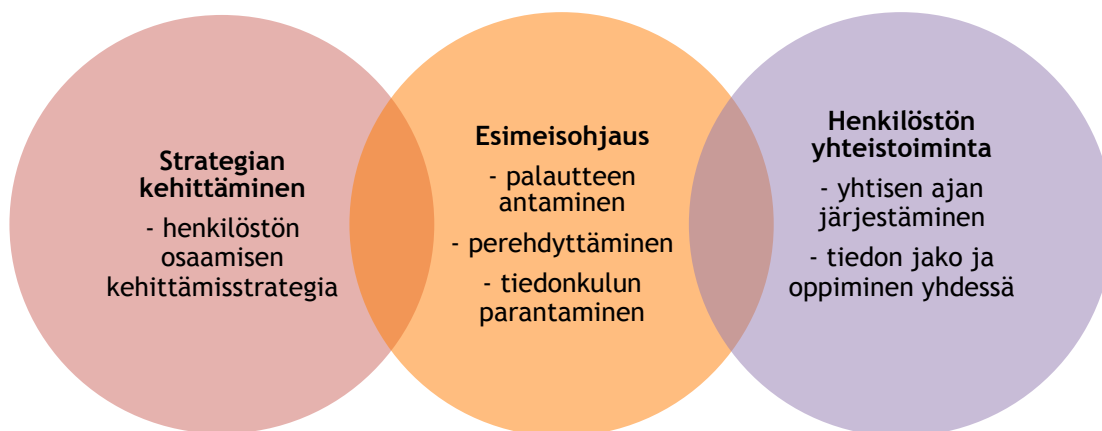
4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuskysymyksiin saatiin kattavasti vastauksia. Esimiesten ja johdon näkökulmaa edusti toinen tilitoimiston esimiehistä, joka myös kuuluu yrityksen johtoon. Hänelle esitetyt kysymykset olivat hyvin samanlaisia henkilöstön kysymyksiin verrattuna, ne käsittelivät samaa ai-

hetta, mutta johdon ja esimiesnäkökulmasta. Tutkimuksen tuloksena on saatu haastateltavien näkemykset ja sen johtopäätöksenä voidaan todeta, että haastateltavien vastauksissa on kovin paljon samankaltaisuutta. Monissa asioissa myös esimiehen ja alaisten näkemykset ovat hyvin samanlaisia. Haastatteluissa on selvitetty henkilöstön näkemyksiä taloushallinnon alan muutoksesta, yrityksen kehittämisstrategiasta, johtamistyöstä, henkilöstön yhteistyöstä sekä osaamisen kehittämismenetelmistä. Lisäksi haastattelun aikana kaikilla oli mahdollisuus ilmaista aiheeseen liittyvät henkilökohtaiset ajatuksensa. Tässä luvussa kerrotaan myös ehdotuksia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseksi.

Tilitoimistossa työskentelee asiantunteva henkilöstö, jolla osaamista eri osa-alueilta, sillä tilitoimiston asiakkaina ovat erikokoiset yritykset, jotka toimivat eri toimialoilla. Tilitoimistosta löytyy taloushallinnon kokemusta kymmenien vuosien takaa, suurin osa henkilöstöstä onkin toiminut taloushallintoalalla yli kymmenen vuoden ajan. Pitkää kokemusta omaavan henkilöstön hyvä puoli on se, että pitkän uransa aikana he ovat törmänneet lukuisiin ammatillisiin ongelmiin ja todennäköisesti osaavat ratkaista ne, mutta huonona puolena on se, ettei henkilöstön eläköitymiseen ole enää niin pitkä aika eli lähivuosina joudutaan etsiä uudet työntekijät nykyisten ammattilasten tilalle. Tästä johtuu tutkittavan tilitoimiston yksi ajankohtaista asiasta, joka on henkilöstön osaamisen siirtäminen vanhemmalta sukupolvelta nuoremmalle. Kokenut henkilöstö ei tarkoita sitä, että sillä ole enää mitään kehitettävää ammatillisen osaamisen osalta, vaan toisinpäin, kun on tehnyt työtä alalla liiankin pitkään, joskus voi olla hyvinkin vaikeaa muuttaa toimintatapojaan ja pysyä alalla tapahtuvan muutoksen perässä.

Alla kuviossa 10 on esitetty osa-alueet, joissa on tutkittavan tilitoimiston osalta havaittu kehittämistarpeita.



Kuvio 10: Tilitoimiston kehittämisalueet

On tärkeää, että yrityksissä luodaan strategioita, tehdään lyhyen ja pitkän tähtäyksen suunnitelmia asetetaan tavoitteita ja tiedustellaan yrityksen johdon suunnitelmista myös henkilöstölle. Myös henkilöstön kehittämisstrategia on olennainen osa yrityksen yleistä strategiaa. Tämä onkin yksi kehittämissuosituksista, sillä tällä hetkellä yrityksellä ei ole mitään tiettyä henkilöstön kehittämissuunnitelmaa, vaikka tutkimus osoittikin, että tilitoimistossa halutaan ja pyritään kehittämään henkilöstöosaamista. Henkilöstön kehittämissuunnitelman pitää kytkeä yleiseen strategiaan. Yrityksen yleisen strategian ja vision avulla muotoillaan suuntaa toiminnalle ja asetetaan sille tavoitteet, kun taas henkilöstön kehittämisstrategiassa on määritelty henkilöstöön osaamiseen liittyvät tiedot ja tulevat kehittämissuunnitelmat.

Tutkimus osoitti, että henkilöstön ja esimiesten välinen vuorovaikutus on tärkeässä asemassa. Erityisesti palautteen antamiseen kannattaa kiinnittää enemmän huomiota, sillä se on tehokas työkalu henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Samalla se parantaa yrityksen sisäistä yhteistoimintaa ja edistää yhdenvertaisuutta. Kun asioista puhutaan avoimesti myös tiedonkulku paranee.

Tilitoimiston suurin ongelma on kuitenkin aikarajoite - työtä on paljon ja aikaa ei ole läheskään riittävästi. Myös henkilöstön erilaiset aikataulut aiheuttavat ongelmia ajankäytön kanssa eli tämän takia yhteinen aika ei ole helposti järjestettävissä. Yrityksen sisäisen tiedonkulun toimimattomuus on yksi tilitoimiston ongelmista. Toimivasta tiedonkulusta vastaa aina yrityksen johto, sillä jos työntekijöitä ei pidetä ajan tasalla, ei voida olettaa, että henkilöstö tietää kaikesta saamalla kaiken tiedon jostain muualta. Tämä tarkoittaa, että tiedonkulun eteen johdon on tehtävä enemmän työtä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät kaipaavat esimiehiltä enemmän aktiivisuutta. Monien mielestä esimerkiksi palautteen antaminen ei toimi niin kuin pitää.

Tutkittava tilitoimisto voisi tehostaa henkilöstön yhteistyötä ja sitä kautta myös kehittää henkilöstön osaamista järjestämällä kerran kuussa työpajoja esimerkiksi kuukauden viimeisen viikkopalaverin yhteydessä. Tilitoimistossa voidaan pitää sellainen lista, johon jokainen työntekijä voi merkitä johonkin osaamisalueeseen liittyvän kysymyksen tai aiheen, josta myöhemmin keskustellaan kollegoiden kanssa työpajassa. Jos kysymys ei ole enää ajankohtainen, työntekijä voi myös kertoa, miten ongelma on saatu ratkaisuun jakamalla arvokasta tietoa muiden henkilöstön jäsenten kanssa. Jotta työntekijät sitoutuvat johdon asetettuihin tavoitteisiin ja osallistuvat aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen, täytyy johdon keksiä jokin palkitsemisjärjestelmä.

Haastatteluissa pohdittiin, miten henkilöstön yhteistyötä voidaan kehittää, mikä vuorostaan auttaisi myös ammatillisen osaamisen kehittymisessä. Työntekijöiltä tuli jopa muutama ehdo-

tus, miten tilitoimistossa voidaan kehittää yhteistyötä, esimerkiksi joku on ehdottanut tehdä työryhmiä, joissa käsitellään ja opitaan hiljattain käyttöön otettujen ohjelmistojen käyttöä sekä yhdessä yritetään ratkaista niiden käyttöön liittyviä ongelmia. Nykyään työntekijät tekevät työtä yksin. Tiivis parityöskentely voi olla hyvä tapa parantaa henkilöstön yhteistyötä. Jos jokainen työntekijä tekisin enemmän yhteistyötä toisen työntekijän kanssa, molemmat voisivat vaihtaa tietojaan ja jakaa kokemustaan. Jos tekee kollegan kanssa yhteistyötä, voi oppia uusia tapoja toimia. Lisäksi tämä vähentäisi virheiden määrää, jos joku toinen olisi välillä auttamassa ja tarkistamassa. Tällaisen yhteistoiminnan avulla myös sijaisuuksien ja sairauslomien hoito helpottuisi huomattavasti. Tutkimus osoitti, että nykyiset viikkopalaverit ovat liian lyhyitä ja niissä annetaan suppeasti tietoa. Joku on ehdottanut, että viikkopalaverien yhteydessä voisi keskustella työhön liittyvistä asioista enemmän ja tuoda ammatilliset ongelmat esille sekä käydä ne yhdessä läpi. Kun useammalla työntekijällä on sama ongelma ja siitä puhutaan avoimesti, yhdessä ongelman käsitteleminen on aina helpompaa. Silloin myös johdon on helpompaa selvittää henkilöstön kehittämiskohdat ja suunnitella kehittämisstrategiaa. Tällainen käytäntö sekä lisää yhteistyötä että parantaa työnlaatua.

5 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella tutkittavan tilitoimiston henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmiä sekä muita asioita, jotka liittyvät ammatilliseen kehittämiseen kuten johdon strategiaa, esimiestyötä ja henkilöstön yhteistyötä. Tutkimuksen perusteella on selvinnyt, että tilitoimistossa kehitetään henkilöstön osaamista useampia kehittämismenetelmiä käyttäen ja henkilöstön osaaminen on hyvällä tasolla muun muassa pitkän kokemuksen ansiosta, mutta samalla on havaittu joitakin kehittämiskohtia, joiden eteen sekä yrityksen johdon että henkilöstön pitää tehdä työtä.

Kun puhutaan työpaikalla tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä, johdon harteilla on suuri vastuu siinä prosessissa, sillä juuri yrityksen ylin johto toimii henkilöstön oppimis- ja kehittämisprosessin mahdollistajana. Jotta henkilöstön osaamisen kehittäminen toteutuu käytännön tasolla, vaatii se johdolta pitkäjänteistä sitoutuneisuutta kehittämisprosessiin, mikä tarkoittaa myös resurssien sijoittamista henkilöstöön. Kun kehittämisprosessi tarkastellaan työyhteisön tasolla eli se toteutuu työntekijöiden keskeisen yhteistyön kautta, johto ja esimiehet eivät osallistuu siihen suoraan, mutta vaikuttavat siihen ohjaamalla, kannustamalla ja tukemalla henkilöstöä. Siinä vaiheessa on tärkeää, että johto ja esimiehet luovat työpaikalla sellaisen työkuultuurin ja ilmapiirin, joka edistää oppimista, hyvinvointia ja yhteistyötä ja sitä kautta myös motivoi työntekijöitä osallistumaan yrityksen kehittämisprosessiin. Kehittäminen nähdään muutoksena parempaan suuntaan, mutta jatkuvat muutokset työelämässä tai muutenkin ihmisten elämässä eivät välttämättä ole kaikkien mielestä hyvää asiaa, vaan joillekuille ne voivat aiheuttaa epävarmuutta, silloin koko prosessikin saattaa tuottaa enemmän haittaa kuin

hyötyä, siksi johdon kannattaa tehdä henkilöstön kehittämisprosessista mahdollisimman sujuvammassa ja miellyttävämmässä, jossa ei ole tiukkoja aikatauluja ja liian korkealle asetettuja tavoitteita. Kun kyseessä on henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen, johto ei voi vaatia henkilöstöltä nopeita tuloksia, sillä oppiminen ja siitä johtuva ammatillinen kasvu on hidas ja pitkäjänteinen prosessi, jonka tulokset saavutetaan pitkällä aikavälillä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että on tärkeää kehittää henkilöstön ammatillista osaamista, koska erityisesti tilitoimisoissa työskenteleviltä taloushallinnon ammattilaisilta vaaditaan laajaa osaamista eri osa-alueesta. Koska nykypäivänä tilitoimistot ottavat vastuun asiakasyritysten taloushallintoa kokonaisvaltaisesti, henkilöstöosaamisenkin pitää olla hyvällä tasolla voidakseen palvella asiakkaita laadukkaasti. Tilitoimistot ovat asiattuntijapalveluita tarjoavia yrityksiä, joiden palveluvalikoima kasvaa ja kehittyy jatkuvasta, mikä asettaa ennennäkemättömät vaatimukset niiden henkilöstöille, sillä henkilöstön on oltava ainakin yhtä osaava ja ammattitaitoinen kuin mitä yrityksen arvolutaus antaa asiakkailleen ymmärtää. Myös työelämän muutosten takia taloushallinnon ammattilaisilta vaaditaan yhä enemmän ammattitaitoa. Nykyään teknologian osaaminen, kansainvälisyysosaaminen, asiakaspalveluosaaminen sekä liiketoimintaosaaminen ovat osa taloushallinnon ammattilaisen arkea. Nopeasti muuttuva työ asettaa jatkuvasti uudenlaisia osaamistarpeita eli samalla henkilöstön osaamisen vaativuuksien taso kasvaa. Tämän takia työelämän tuomiin muutoksiin nopea sopeutuminen on avain menestykseen (Keskuskauppakamari 2012).

Oikea ja osaava henkilöstö antaa hyvät mahdollisuudet organisaation toiminnan onnistumiselle. Jos yrityksen johto ja koko työympäristö tarjoavat mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen, todennäköisesti henkilöstö pyrkii pysymään mukana kehittämisprosessissa. Siksi oppimiskulttuurin kehittäminen on tärkeässä asemassa. Oppimista tukevan ja kannustavan ilmapiirin luominen on ensisijaisesti johdon tehtävä, mutta henkilöstönkin pitää olla osana tätä prosessia, jotta saavutetaan mahdollisimman paremmat tulokset. Paremmat tulokset saadaan aikaiseksi myös kun työntekijöiden henkilökohtaiset kasvutarpeet ja tavoitteet voidaan ottaa huomioon henkilöstön kehittämisprosessissa, mikä edellyttää niiden kartoittamista ja tarkkaa suunnittelua. Tehokas kehittämistoiminta ja yrityksessä vahvasti vallitseva oppimiskulttuuri edistävät myös työntekijöiden motivaatiota ja rohkaisevat heitä uusien tietojen ja taitojen hankkimiseen. (Ruohotie 2000, 59.)

Taloushallinnon ammattilaisen työ muuttuu yhä haasteellisemmaksi. Jotta henkilöstön ammattilainen osaaminen pysyy hyvällä tasolla, se edellyttää ammattilaisen osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja ylläpitämistä. Koska monipuolista osaamista tarvitaan yhä enemmän, kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Tämä tarkoittaa, että työnhakijaa, joka on valmis ja halukas kehittymään, arvostetaan ja hän on aina työnantajien kiinnostuksen kohde. Ei enää riitä, että tulevalle työntekijällä on soveltuva koulutus ja pitkä työkokemus, vaan yrityksen johto

on kiinnostunut potentiaalisen työntekijän asenteista, oma-aloitteisuudesta ja motivoituneisuudesta. Henkilöstön olemassa olevaa osaaminen vanhentuu nopeasti, joten on tärkeää, että työntekijä on valmis kasvamaan ja kehittymään omassa työssään, sillä yrityksen tulevaisuuden menestys rakentuu henkilöstön ammattitaidon perustalle.

Lähteet

Painetut

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. 2. uud. p. Helsinki: Educa-instituutti.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa : sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Kauppakamari.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.

Tuomi & Salajärvi. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kauppakamari. Hämeenlinna: Karisto Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.

Viitala, R. 2013a. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2014. Henkilöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset

Kauhanen, A. 2014. Tulevaisuuden työmarkkinat. ETLA - Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. ETLA Raportit No 30. Viitattu 3.4.2016.
<http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf>

Kauppakamarin osaamisselvitys. Yritysten osaamistarpeet vuoteen 2016. 2012. Keskuskauppakamari. Viitattu 9.4.2016.
http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Kauppakamarin+osaamisselvitys+2012_kirja.pdf

Kirjanpitolainsäädännön uudistus. 2015. Suomen tilintarkastajat. Viitattu 13.4.2016.
<http://www.suomentilintarkastajat.fi/yhdistys/edunvalvontaa-ja-saantelyhankkeita/kirjanpitolainsaadannon-uudistus>

Metsä-Tokila, T. 2011. Toimialaraaportti 1/2011: Taloushallinnon palvelut. Työ- ja elinkeino-ministeriö. Viitattu 12.4.2016.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf

Työelämässä tarvitaan yhä useampia kieliä: EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2009. 2010. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Viitattu 9.4.2016.
http://ek.fi/wp-content/uploads/Henko2009_Tyoelamassa_tarvitaan_yha_useampia_kielia.pdf

Julkaisemattomat

Työntekijöiden haastattelut 14.03.2016-21.03.2016. Helsinki.

Esimiehen haastattelu 17.03.2016. Helsinki.

Tilitoimisto X Oy:n koulutuskalenteri. 2016. Helsinki.

Tilitoimisto X Oy:n kehityskeskustelulomake. 2015. Helsinki.

Tilitoimisto X Oy:n ohjekirja. 2013. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstöosaamisen kehittämisprosessi	15
Kuvio 2: Eri tasoilla toteuttavat menetelmät	16
Kuvio 3: Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä.....	18
Kuvio 4: Esimiehen tärkeimmät tehtävät	20
Kuvio 5: Kehityskeskustelun kulku	24
Kuvio 6: Henkilöstön koulutustausta	34
Kuvio 7: Kokemus taloushallintoalalta	35
Kuvio 8: Kokemus tilitoimistoalalta	35
Kuvio 9: Työntekijänä nykyisessä työpaikassa	36
Kuvio 10: Tilitoimiston kehittämisalueet	46